

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAITRISE EN EDUCATION  
(administration scolaire)

PAR

GILBERT ROYER

EXPRESSIONS DE LA SUPERVISION SCOLAIRE  
DANS UN CADRE DE GESTION

AOUT 1981

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## RECONNAISSANCE

La réalisation de cette recherche a nécessité davantage que la seule implication de l'auteur. De nombreux collaborateurs soucieux de notre entreprise ont, tout au long de notre cheminement, partagé nos difficultés et nos inquiétudes.

Aussi, nous sommes reconnaissant au Docteur Gérard Jomphe qui tout au long de notre démarche a su nous assurer les conditions favorables et nous insuffler la détermination nécessaire à la réalisation d'un tel exercice.

De plus nous aimerions remercier Monsieur Richard Nadeau qui, par sa collaboration constante et ses attitudes positives, nous a permis d'orienter nos efforts dans la direction voulue.

En terminant, nous désirons témoigner notre gratitude à Mademoiselle Rina Tilkin qui, par sa participation active dans la présentation de ce rapport ainsi que par ses encouragements constants, a permis que soit relevé le défi que représente ce mémoire.

## TABLE DES MATIERES

Chapitres	pages
INTRODUCTION .....	vii
I.- NATURE ET BUT DE L'ETUDE .....	1
1. Mise en situation	1
2. But de l'étude	2
3. Objectif de l'étude	5
4. Importance de l'étude	6
5. Cadre d'analyse	6
II.- METHODOLOGIE .....	11
1. Echantillonnage	11
2. Présentation des auteurs	14
3. Approche d'analyse des auteurs	28
III.- PRESENTATION DES RESULTATS .....	46
1. Présentation des résultats	46
IV.- DISCUSSION DES RESULTATS .....	228
1. En relation avec l'hypothèse générale	228
2. En relation avec les objectifs de la recherche	233
CONCLUSION .....	239
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	242



## TABLE DES MATIERES

Figures	pages
1.- Système de gestion en trois dimensions de Alec McKenzie .....	8
2.- Tableau synthèse couvrant la présentation des auteurs retenus .....	26
3.- Matrice générale (exemple) .....	35
4.- Matrice descriptive (exemple) .....	36
5.- Matrice synthèse (exemple) .....	40
6.- Diffusion des activités de supervision scolaire à travers les fonctions recon- nues au système de gestion utilisé comme cadre de référence .....	230
7.- Diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions reconnues au système scolaire du Québec .....	237

## TABLE DES MATIERES

Matrices	pages
GENERALES .....	63
001 Adams et Dickey	63
002 Blumberg	74
003 Cogan	78
004 Evans et Neagly	81
005 Eye, Krey et Netzer	87
006 Feyereisen, Novak et Fiorino	92
007 Goldhammer	101
008 Gwynn	105
009 Harris	113
010 Hicks	127
011 Lucio et McNeil	131
012 Marks, Stoops et King Stoops	137
013 Oliva	154
014 Turner et Unruh	160
015 Wiles	166
016 Wilson	171
DESCRIPTIVES .....	66
001 Adams et Dickey	66
002 Blumberg	75
003 Cogan	79
004 Evans et Neagly	83
005 Eye, Krey et Netzer	88
006 Feyereisen, Novak et Fiorino	94
007 Goldhammer	102
008 Gwynn	107
009 Harris	114
010 Hicks	123
011 Lucio et McNeil	132
012 Marks, Stoops et King Stoops	141
013 Oliva	155
014 Turner et Unruh	162
015 Wiles	167
016 Wilson	172
SYNTHESES .....	196

## TABLE DES MATIERES

Tableau	page
I.- Répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois .....	179

## INTRODUCTION

Différentes études réalisées par le passé nous ont démontré qu'il était possible, lorsque la situation l'exigeait, d'atténuer l'état de confusion existant parmi un ensemble d'auteurs ayant traité de divers phénomènes reliés à la science de la gestion.

Ainsi, une recherche réalisée par le Docteur Yves Poirier<sup>1</sup> a permis, au moyen d'une étude comparative des perceptions des facteurs administratifs propres à un ensemble d'auteurs visés, de diminuer l'imbroglio jusqu'alors persistant, généré par divers problèmes épistémologiques, logiques et linguistiques reliés aux théories administratives présentées.

Une autre étude, celle-là réalisée par le Docteur Jeanne Reynolds<sup>2</sup>, s'est attaqué à repérer l'origine de l'ambiguïté du concept Line-and-Staff. Le but poursuivi par Reynolds

---

<sup>1</sup> POIRIER, Yves  
1971 Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze (15) théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.

<sup>2</sup> REYNOLDS, Jeanne  
1971 Une analyse comparative du concept Line-and-Staff d'après différents auteurs ayant surtout traité de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.

était d'analyser le concept pré-cité, les conflits et les solutions qui s'y rattachaient. Les résultats obtenus au terme de la recherche ont permis de mettre en évidence la faiblesse de la définition du concept Line-and-Staff chez les auteurs examinés et de reconnaître cette déficience comme étant un problème fondamental relié à l'obscurité du concept étudié.

La recherche que nous vous soumettons s'inscrit favorablement dans la même voie que les études pré-nommées. Reliée au premier volet d'une autre étude<sup>3</sup> qui la contient, la présente en poursuit ouvertement l'intention. En l'occurrence il s'agit,

de replacer la notion de supervision dans sa juste perspective en aidant les personnes responsables de la gestion scolaire à définir, organiser et structurer un programme de supervision qui soit à l'image de leurs besoins professionnels et qui rejoigne les préoccupations du milieu dans lequel ils travaillent.<sup>4</sup>

Cependant, contrairement à l'ensemble des études dans la foulée desquelles nous nous sommes engagés, nous n'avons pas effectué une analyse des perceptions conceptuelles du phénomène visé par notre investigation. Cette préoccupation étant assumée,

---

<sup>3</sup> Conception, application et évaluation d'un modèle de supervision des activités éducatives au secondaire. Projet de recherche sous la responsabilité du Docteur Gérard Jomphe, FCAC, Université du Québec à Trois-Rivières 1979.

<sup>4</sup> Référencer à la note 3.

parallèlement à notre étude, par un confrère<sup>5</sup> qui en avait reçu le mandat, nous nous sommes appliqués à étudier l'expression<sup>6</sup> du phénomène de la supervision scolaire.

En effet, nous avons tenté d'éliminer le fouillis existant et persistant au niveau de l'expression de la supervision scolaire parmi des auteurs en ayant traité.

Sur le plan du contenu, notre recherche comportera quatre (4) chapitres et une conclusion. Le premier chapitre comprendra cinq (5) parties, dont une mise en situation, les buts et objectifs de l'étude, son importance ainsi que son cadre d'analyse. Le deuxième chapitre présentera l'approche méthodologique utilisée. Le troisième chapitre exposera les résultats de la recherche et le quatrième proposera une discussion portant sur les données obtenues. Une conclusion tentera de dégager de cette exploration les résultats les plus tangibles et d'offrir des possibilités pour des recherches ultérieures.

---

<sup>5</sup> NADEAU, Richard  
1981 Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil généralisé. Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières.

<sup>6</sup> Lire "les façons de s'exprimer, s'opérationnaliser..."

## CHAPITRE I

### Nature et but de l'étude

Tel que nous l'avons précisé plus avant, ce chapitre comprendra une mise en situation, les buts et objectifs de l'étude, son importance ainsi que son cadre d'analyse.

#### 1. Mise en situation

Au Québec, divers bilans, autant publics<sup>7</sup> que privés<sup>8</sup>, ont laissé croire que la plupart des intervenants scolaires, c'est-à-dire les principaux d'école, les directeurs d'enseignement, les conseillers pédagogiques et les enseignants, pouvaient s'adapter en toutes circonstances aux nombreux changements commandés par le ministère de l'Education du Québec. Acte volontaire ou cause indirecte d'une analyse "expédiée", ces bilans ont véhiculé une impression sécurisante voire même satisfaisante des résultats obtenus

---

<sup>7</sup> GOUVERNEMENT DU QUEBEC  
1977 MEQ, L'enseignement primaire et secondaire au Québec.  
Editeur officiel du Québec.

1979 MEQ, L'école québécoise. Editeur officiel du Québec.

<sup>8</sup> Il s'agit en l'occurrence de communications formelles et informelles s'effectuant entre des directeurs d'école et des institutions d'enseignement supérieur et la direction de bureaux régionaux du MEQ.

depuis une dizaine d'années au niveau primaire et secondaire du système scolaire du Québec.

Cependant, il semble que ces bilans aient été rédigés dans l'ignorance des réalités quotidiennes particulières auxquelles doit faire face l'ensemble des intervenants scolaires québécois, puisque la séduisante fresque qui leur est sous-entendue détonne largement avec la réalité.

En effet, l'ensemble des protagonistes concernés oeuvrant au niveau primaire et secondaire du système scolaire québécois prétendent ne pas posséder les moyens permettant de réajuster leurs interventions en fonction de l'évolution de l'école<sup>\*</sup>. En fait, les agents responsables de la gestion des activités éducatives éprouvent beaucoup de difficultés à rendre cohérentes, dans l'espace et dans le temps, la plupart de leurs interventions en vue de satisfaire les exigences de leur travail. Cette conséquence semble due à une incapacité manifeste d'avoir une vision globale de leurs fonctions. Cette carence, présumons-nous, réside dans le fait que les intervenants gestionnaires ne possèdent pas d'appareillage conceptuel leur permettant de développer une approche en supervision qui leur permettrait l'efficacité et l'efficience dans l'exercice de leur travail. Ceci dit, il devient important de répondre à cette défaillance qui semble scléroser la qualité de l'intervention de chacun de ces responsables.

---

\* Voir notes 7 et 8.



Désireux de circonvenir l'état de confusion semblant caractériser les actions des personnes concernées, nous nous proposons dans cette étude, d'analyser dans un premier temps, l'expression<sup>9</sup> de la supervision scolaire parmi des théoriciens en ayant traité. Dans un deuxième, nous comptons utiliser l'expression de la supervision scolaire afin de réaliser un appareillage conceptuel qui permettra aux gestionnaires visés d'approcher et d'exécuter leur travail suivant une vision beaucoup plus globale.

## 2. But de l'étude

Tout en conservant la même intention poursuivie par la recherche auquel se greffe la présente i.e.,

replacer la notion de supervision dans sa juste perspective en aidant les responsables de la gestion scolaire à définir, organiser et structurer un programme de supervision qui soit à l'image de leurs besoins professionnels et qui rejoigne les préoccupations du milieu auquel ils appartiennent et dans lequel ils travaillent,<sup>10</sup>

cette expérience recouvre toute son originalité par le but que nous nous proposons d'atteindre, soit: "l'illustration de l'expression d'un ensemble d'activités de supervision scolaire dans un cadre de gestion."

---

<sup>9</sup> Lire "les actions dans les faits". Référez à la note 6.

<sup>10</sup> Document cité page viii.

La supervision des activités éducatives au Québec, tributaire "d'une renommée qui n'a d'égal que le nombre des situations ambiguës qu'elle a créées"<sup>11</sup>, ne possède pas au sens propre du mot, de langage uniforme, utilisable par tous et chacun lorsqu'il s'agit d'en traiter.

Aussi, afin de rendre utilisable et uniformément significative la supervision des activités éducatives pour l'ensemble des agents responsables de la gestion des activités éducatives au niveau primaire et secondaire du système scolaire québécois, il nous apparaît pertinent de la présenter dans un langage déjà existant, connu, compris et présent dans les conversations quotidiennes de l'ensemble des intervenants scolaires concernés. Ce langage pourrait être celui de la gestion.

Une fois l'expression de la supervision scolaire traduite dans un langage connu, peut-être serons-nous en mesure de vérifier l'hypothèse que nous désirons soumettre à notre étude, i.e. "que le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel".

---

<sup>11</sup> Nous pensons ici au climat de suspicion et de méfiance engendré chez les enseignants par l'inspection, le tutorat et chef de groupe qui laisse encore des traces aujourd'hui. Ceci est appuyé par un survol du concept même de la supervision à travers les théoriciens de la supervision. cf. Nadeau R. "Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil conceptuel". U.Q.T.R., 1981.

### 3. Objectifs de l'étude

Au nombre de deux (2) les objectifs de cette recherche représentent l'articulation du but que nous poursuivons et commandent évidemment tous les efforts déployés en vue de les satisfaire.

Le premier objectif s'énonce comme suit: "concevoir un appareillage conceptuel qui illustrera de façon non équivoque les correspondances possibles entre les dimensions<sup>12</sup> du système scolaire primaire et secondaire québécois et des activités de supervision scolaire exprimées dans un cadre de gestion." Le deuxième objectif poursuivi se présente comme tel: "profiler la distribution des activités de supervision scolaire dans les fonctions reconnues à un système de gestion, ainsi que dans les dimensions attribuées<sup>13</sup> au système scolaire primaire et secondaire québécois."

---

<sup>12</sup> Une dimension représente un ensemble de fonctions composant une grande partie d'un poste de travail. Les dimensions dont nous parlons sont: relation école-milieu, curriculum et apprentissage, personnel, service aux étudiants, facilités physiques, finance, évaluation.

<sup>13</sup> JOMPHE, Gérald  
"Gestion du programme éducatif." Notes du cours  
SUS-6002, Université du Québec à Trois-Rivières,  
1979-1980.

#### 4. Importance de la recherche

Chaque recherche doit être considérée comme importante car, à sa façon et de toutes façons, elle contribue à éloigner la limite de la connaissance de l'homme.

Ainsi, dans le cas de la présente, elle concourra par les informations rassemblées à assurer aux agents responsables de la gestion des activités éducatives, une vision globale des activités, fonctions et dimensions devant être situationnellement envisagées dans l'exercice de leur travail.

De plus, le schème référentiel qu'elle contribuera à produire fournira un nouvel et puissant éclairage aux éventuelles prises de décisions concernant la formation ou le recyclage du personnel visé.

#### 5. Cadre d'analyse

Compte tenu de la présentation globalisante du processus de gestion ainsi que de la multitude de repères possibles venant faciliter l'établissement relatif de correspondance souhaitée, le système de gestion en trois (3) dimensions, tel que présenté par McKenzie<sup>14</sup>, nous servira de cadre d'analyse pour réaliser notre étude.

---

<sup>14</sup> MCKENZIE, Alec.  
1969 The Management Process in 3D. Harvard Business Review.

Une fois relevée l'expression de la supervision scolaire parmi les auteurs retenus pour la présente étude, nous utiliserons comme point de référence les fonctions et les activités telles que nommées et définies par McKenzie<sup>15</sup> afin d'établir des correspondances possibles entre l'expression du phénomène analysé et l'expression de la gestion. .

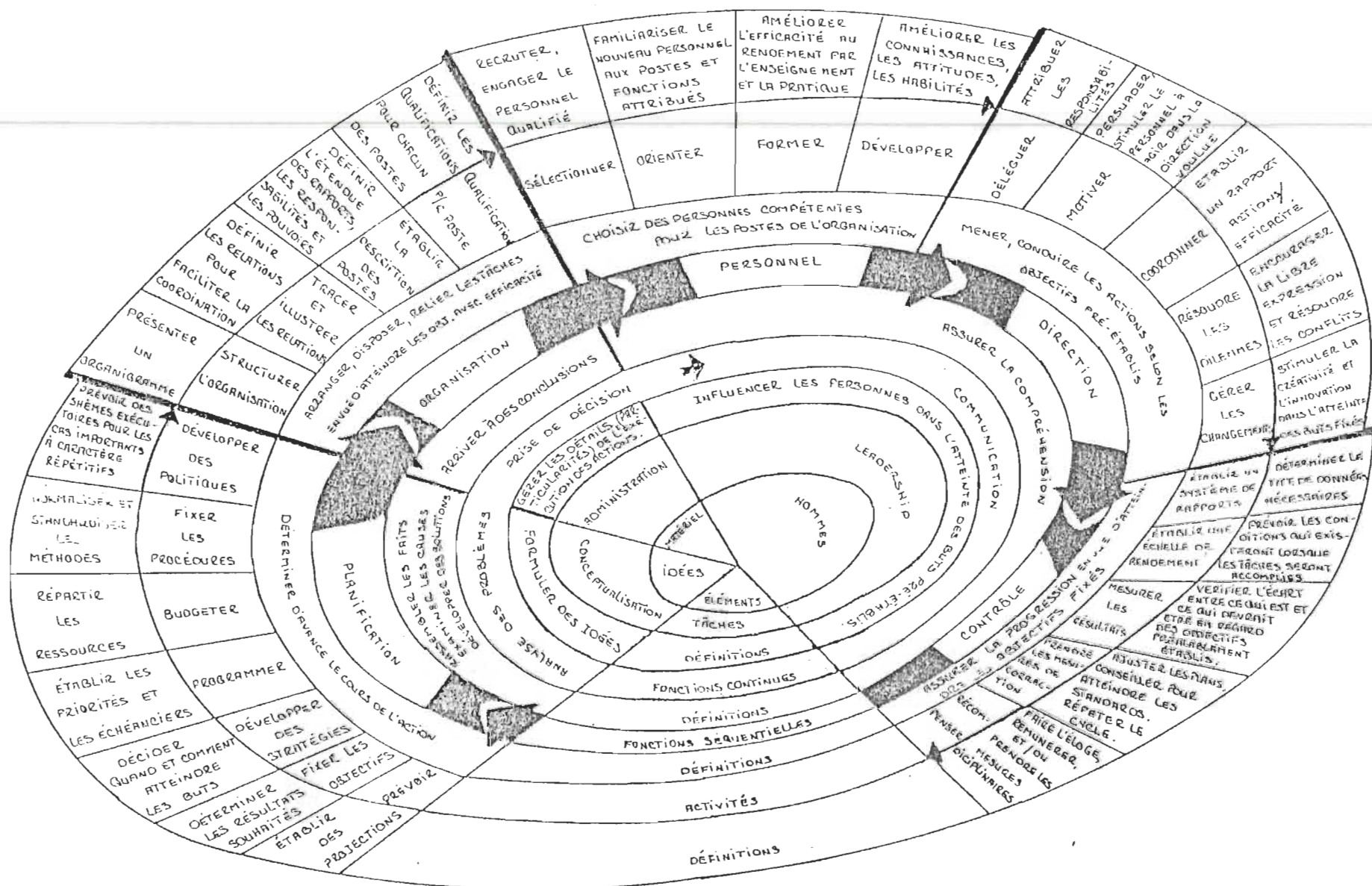
Ainsi les fonctions de gestion continues apparaissant selon les expressions "analyser des problèmes", "prendre des décisions", "communiquer" et leurs définitions respectives nous serviront de point de repère dans l'établissement des affinités entre la supervision scolaire et la gestion. Les fonctions de gestion séquentielles, apparaissant selon les expressions "planification", "organisation", "personnel"\*, "direction", "contrôle" et leurs définitions réciproques, nous serviront également de jalon dans l'établissement de correlations possibles avec des activités de supervision scolaire. Finalement, les activités de gestion reliées à chacune des fonctions séquentielles pré-nommées, leurs définitions mutuelles,

---

<sup>15</sup> Référez figure 1. "Système de gestion en trois (3) dimensions" de Alec McKenzie. Page 8.

\* Bien que nous reconnaissons que l'appellation "personnel" ne traduise pas la dimension "processive" de "staffing", nous l'utilisons en enjoignant le lecteur à en tenir compte à chaque fois qu'elle se présentera.

figure 1 Système de gestion en trois dimensions de Alec Mckenzie.





"budgeter", "fixer les procédures" et "développer des politiques". Sous la fonction "organisation", se retrouvent les activités: "structurer l'organisation", "tracer et illustrer les relations", "établir la description des postes", "qualification". La fonction "personnel" propose les activités qui suivent: "sélectionner", "orienter", "former", "développer". Sous la fonction "direction": "déléguer", "motiver", "coordonner", "résoudre les dilemmes", "gérer les changements". La fonction "contrôle" se caractérise par les activités: "établir un système de rapports", "établir une échelle de rendements", "mesurer les résultats", "prendre les mesures correctives", "récompenser".

Essentiellement, ce sera en référence aux fonctions et activités de gestion présentées ci-avant, nommées et définies par Alec Mckenzie, que nous entreprendrons de déterminer les corrélations possibles entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion.

Une fois le lien souhaité établi et les correspondances illustrées, ce sera en référence aux dimensions<sup>16</sup> de la gestion relevées par Mckenzie<sup>17</sup> que nous serons en

---

<sup>16</sup> Il s'agit des dimensions: "conceptualisation", "administration" et "leadership". Référez à la figure 1. page 8.

<sup>17</sup> MCKENZIE, A. Opus. cit. page 6.

mesure de présenter théoriquement les éléments cibles<sup>18</sup>  
de la supervision scolaire.

Ainsi se termine le premier chapitre. Dans les pages précédentes nous vous avons présenté une mise en situation, les buts et objectifs de l'étude ainsi que son importance et son cadre d'analyse. Dans le chapitre qui suivra, nous vous présenterons la méthodologie utilisée pour réaliser cette analyse.

---

<sup>18</sup>

Nous pensons à la corrélation possible entre les éléments de la gestion tels que présentés à la figure 1 et les objets de préoccupation de la supervision scolaire.



## CHAPITRE II

### Méthodologie

Ce présent chapitre, exposera la méthodologie privilégiée afin de réaliser les buts et objectifs de la recherche. Premièrement, nous introduirons l'approche que nous avons utilisée en vue d'effectuer un échantillonnage parmi les théoriciens de la supervision scolaire. Deuxièmement, suivra la présentation des auteurs retenus. Finalement, nous exposerons l'approche d'analyse utilisée en vue de permettre l'expression du phénomène analysé dans un cadre de gestion.

#### 1. Echantillonnage

Soucieux d'analyser des théoriciens de mérite<sup>19</sup>, représentatifs<sup>20</sup> de la littérature américaine, nous avons utilisé une liste d'auteurs et d'ouvrages déjà expertisée<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Dont les écrits témoignent des tendances et des courants principaux en supervision scolaire.

<sup>20</sup> Qui par leurs oeuvres ont le plus contribué à l'avancement de la supervision scolaire.

<sup>21</sup> Cette liste avait reçue l'approbation de quatre (4) professeurs, qui, répartis dans trois (3) universités différentes avaient bien voulu indiquer à partir de trente-cinq (35) ouvrages, le choix définitif des auteurs et publications à considérer. Opus. cit. page ix.

constituant l'échantillonnage final d'une autre recherche en supervision scolaire<sup>22</sup>. Nous l'avons cependant soumise à nos propres conditions de rétention. Les critères additionnels auxquels devaient répondre les volumes s'énonçaient comme suit: premièrement, la période de publication devait se situer entre 1960 et 1980<sup>23</sup>; deuxièmement l'ouvrage devait offrir des textes clairs et se caractériser par la présence de l'information recherchée<sup>24</sup>.

Ainsi furent retenus les auteurs suivants:

Adams, Dickey<sup>25</sup>, Blumberg<sup>26</sup>, Cogan<sup>27</sup>, Evans, Neagly<sup>28</sup>, Eye, Krey, Netzer<sup>29</sup>,

- 
- 22 Recherche menée en parallèle et ayant pour objet de dégager un concept généralisé de la supervision scolaire issue de la littérature américaine sur le sujet. Opus. cit. page ix.
- 23 Ce critère est demeuré flexible dans les cas où les experts ont fortement recommandé un texte.
- 24 C'est-à-dire l'expression de la supervision scolaire dans des actions concrètes.
- 25 ADAMS, Harold P. , DICKEY, Frank G.  
1953 Basic Principles of Supervision. American Book Company.
- 26 BLUMBERG, Arthur  
1974 Supervisors and Teachers a Private Cold War.  
California: McCutchan.
- 27 COGAN, Moris L.  
1973 Clinical Supervision. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 28 EVANS, Norman D. , NEAGLY, Ross L.  
1970 Handbook for Effective Supervision of Institution.  
New Jersey: Prentice-Hall.
- 29 EYE, Glen G. , KREY, Robert D. , NETZER, Lanore A.  
1971 Supervision of Instruction. Harper and Row Publishers.

Feyreisen, Novak, Fiorino<sup>30</sup>, Goldhammer<sup>31</sup>, Gwynn<sup>32</sup>,  
 Harris<sup>33</sup>, Hicks<sup>34</sup>, Lucio, McNeil<sup>35</sup>, Marks, Stoops,  
 King Stoops<sup>36</sup>, Oliva<sup>37</sup>, Turner, Unruh<sup>38</sup>, Wiles<sup>39</sup>, Wilson<sup>40</sup>.

Plusieurs théoriciens ayant travaillé en collaboration, nous avons retenu seize (16) publications au total.

- 
- 30 FEYREISEN, Kathryn , NOVAK, Arlene , FIORINO, John  
 1970 Supervision and Curriculum Renewal. New-York:  
 Appleton Century Crofts, Educational Division  
 Meredith Corporation.
- 31 GOLDHAMMER, Robert  
 1969 Clinical Supervision, Special Methods for Supervision  
 of Teachers. Holt and Rinehart, Winston INC.
- 32 GWYNN, John  
 1966 Theory and Practice of Supervision. Dodd, Mead and Cie.
- 33 HARRIS, Ben  
 1975 Supervisory Behavior in Education. New Jersey:  
 Prentice-Hall.
- 34 HICKS, John  
 1960 Educational Supervision in Principle and Practice.  
 New-York: Ronald Press.
- 35 LUCIO, William , MCNEIL, John  
 1969 Supervision a Synthesis of Thought and Action.  
 McGraw-Hill.
- 36 MARKS, James , STOOPS, Emery , KING STOOPS, Joyce  
 1971 Handbook of Educational Supervision. Boston:  
 Allyn and Bacon INC.
- 37 OLIVA, Peter  
 1970 Supervision for Today's Schools. New-York: Crowell.
- 38 TURNER, Harold , UNRUH, Adolph  
 1970 Supervision for Change and Innovation. Boston:  
 Houghton Mifflin.
- 39 WILES, Kimball  
 1967 Supervision for Better Schools. New Jersey: Prentice-  
 Hall.
- 40 WILSON, Craig  
 1969 Sociology of Supervision. Boston: Allyn and Bacon.

## 2. Présentation des auteurs

Désireux de faire prendre conscience aux lecteurs de l'état de confusion existant parmi les auteurs retenus, lorsqu'il s'agit d'exprimer voire d'opérationnaliser la supervision scolaire dans les faits, nous les présenterons sous deux (2) aspects. Dans un premier temps, nous énumérerons pour chaque auteur ou groupe d'auteurs, le vocabulaire utilisé pour désigner l'expression du phénomène étudié. Deuxièmement, nous rendrons explicite la position que semble(nt) maintenir le ou les théoricien(s) envers les objets de préoccupation du dit phénomène.

### 001. Adams et Dickey<sup>41</sup>

Ces auteurs privilégient les appellations "fonction", "activité", "responsabilité", "technique", "méthode" et "processus", lorsqu'ils veulent désigner des actions qui s'entreprennent et se réalisent dans le but de la supervision. Ils semblent accorder beaucoup d'importance à la formation et à la motivation du personnel.

---

<sup>41</sup> ADAMS, Harold , DICKY, Frank. Opus. cit. page 12.

002. Blumberg<sup>42</sup>

A l'instar de Adams et Dickey<sup>43</sup>, Blumberg utilise le vocable "responsabilité" afin de désigner les activités reliées à la supervision scolaire. Cependant, il se sert en plus des dénominateurs "but" et "habileté".

Tout comme les précédents auteurs, Blumberg semble accorder un grand intérêt à des actions visant l'amélioration du rendement des enseignants.

003. Cogan<sup>44</sup>

Contrairement aux prédécesseurs, Cogan n'utilise que les mots "tâche", "cycle" et "phase" pour désigner ce qui exprime le phénomène analysé. Cet auteur semble vouloir accorder beaucoup d'importance à la planification.

004. Evans et Neagly<sup>45</sup>

A l'exemple de Adams et Dickey, les auteurs présentent l'expression du phénomène étudié sous

---

<sup>42</sup> BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

<sup>43</sup> ADAMS, Harold , DICKY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>44</sup> COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

<sup>45</sup> EVANS, Norman , NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

les locutions "fonction", "activité" et "technique". Par contre ils emploient en plus les termes "domaine", "devoir" et "rôle".

Tout comme Cogan<sup>46</sup>, Evans et Neagly démontrent un certain intérêt pour la planification.

005. Eye, Krey, Netzer<sup>47</sup>

A l'image de Adams et Dickey<sup>48</sup>, ces auteurs emploient la terminologie "fonction" et "processus" pour désigner l'opérationnalisation de la supervision scolaire. Comme Blumberg<sup>49</sup>, ils utilisent le vocable "but"; à l'instar de Cogan, les mots "tâche" et "phase". Cependant, contrairement aux auteurs cités, ils se servent des appellations "produit" et "modèle".

La planification et l'aide au personnel semblent être leurs préoccupations.

---

<sup>46</sup> COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

<sup>47</sup> EYE, Glen , KREY, Robert , NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

<sup>48</sup> ADAMS, Harold , DICKY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>49</sup> BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

006. Feyereisen, Novak, Fiorino<sup>50</sup>

De même que Adams et Dickey<sup>51</sup>, les présents auteurs utilisent les termes "fonction", "activité" et "processus" pour désigner les actions qui expriment la supervision scolaire. Tout comme Cogan<sup>52</sup>, ils emploient la locution "but". A la manière de Evans et Neagly<sup>53</sup>, les appellations "fonction", "activité" et "rôle". A l'instar de Eye, Krey et Netzer<sup>54</sup>, les vocables "fonction", "processus", "but" et "modèle". Cependant, ils se distinguent des auteurs pré-cités en ajoutant les dénominateurs "variable" et "service d'expertise".

Venant appuyer Cogan, Evans et Neagly, Feyereisen, Novak et Fiorino semblent se préoccuper de planification. A l'image de Adams et Dickey, Eye, Krey et Netzer, ils manifestent un intérêt certain pour le personnel.

---

<sup>50</sup> FEYEREISEN, Kathryn , NOVAK, Arlene , FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

<sup>51</sup> ADAMS, Harold , DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>52</sup> COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

<sup>53</sup> EVANS, Norman , NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

<sup>54</sup> EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

007. Goldhammer<sup>55</sup>

De même que Adams et Dickey<sup>56</sup>, il se sert des mots "technique" et "méthode". A la manière de Evans et Neagly<sup>57</sup>, du mot "technique". A la façon de Eye, Krey et Netzer<sup>58</sup>, Feyereisen, Novak, Fiorino<sup>59</sup> et Blumberg<sup>60</sup>, de la dénomination "but" afin d'exprimer l'opérationnalisation de la supervision scolaire. Néanmoins, il ajoute les termes "séquence" et "stage" aux pré-nommés. Ses préoccupations semblent s'articuler autour de la planification ainsi que des relations d'aide aux enseignants.

008. Gwynn<sup>61</sup>

Cet auteur privilégie les mots "tâche", "domaine", "responsabilité", "compétence" et "étape" pour signifier l'expression du phénomène étudié. A la manière de plusieurs auteurs présentés, il semble

---

<sup>55</sup> GOLDHAMMER, Robert. Opus. cit. page 13.

<sup>56</sup> ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>57</sup> EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

<sup>58</sup> EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

<sup>59</sup> FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

<sup>60</sup> BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

<sup>61</sup> GWYNN, John. Opus. cit. page 13.



considérer comme important l'aspect de la motivation ainsi que la formation du personnel.

009. Harris<sup>62</sup>

Tout comme Adams et Dickey<sup>63</sup>, il se sert des vocables "activité" et "processus". A la manière de Cogan<sup>64</sup>, l'appellation "tâche", à l'instar de Evans et Neagly<sup>65</sup>, les locutions "activité" et "domaine" et de même que Eye, Krey et Netzer<sup>66</sup>, les dénominations "processus" et "tâche". Il répète Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>67</sup>, en utilisant "activité" et "processus". En accord avec Gwynn<sup>68</sup>, il prévilégie les mots "tâche", "domaine" et "compétence", pour signifier les actions qui se réalisent en supervision scolaire.

Harris semble surtout orienter sa position à l'endroit de la planification ainsi que du personnel.

---

<sup>62</sup> HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

<sup>63</sup> ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>64</sup> COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

<sup>65</sup> EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

<sup>66</sup> EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

<sup>67</sup> FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

<sup>68</sup> GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

010. Hicks<sup>69</sup>

A la façon de Adams et Dickey<sup>70</sup>, Evans et Neagly<sup>71</sup>, Eye, Krey et Netzer<sup>72</sup>, Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>73</sup>, il emploie le mot "fonction". Tout comme Adams, Dickey, Eye, Krey, Netzer, Feyereisen, Novak, Fiorino, ainsi que Harris<sup>74</sup>, il endosse l'appellation "processus" pour exprimer les actions de supervision scolaire. A l'instar de la majorité des auteurs présentés, il se préoccupe de la planification ainsi que de la motivation du personnel.

011. Lucio, McNeil<sup>75</sup>

Ces auteurs emploient les vocables "technique", "tâche", "action", "habileté", "processus", "rôle" et "responsabilité" pour désigner l'expression du phénomène analysé.

Venant appuyer la presque totalité des auteurs cités, ils se préoccupent de planification ainsi que de direction du personnel.

- 
- <sup>69</sup> HICKS, John. Opus. cit. page 13.  
<sup>70</sup> ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.  
<sup>71</sup> EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.  
<sup>72</sup> EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.  
<sup>73</sup> FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.  
<sup>74</sup> HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.  
<sup>75</sup> LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

012. Marks, Stoops et King Stoops<sup>76</sup>

A la manière de Adams et Dickey<sup>77</sup>, Evans et Neagly<sup>78</sup>, Eye, Krey et Netzer<sup>79</sup>, Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>80</sup>, ainsi que Hicks<sup>81</sup>, ces auteurs utilisent le terme "fonction". Tout comme Adams, Dickey, Evans, Neagly, Feyereisen, Novak, Fiorino et Harris<sup>82</sup>, le mot "activité". A l'image de Adams et Dickey, Blumberg<sup>83</sup>, Gwynn<sup>84</sup>, Lucio et McNeil<sup>85</sup>, la dénomination "responsabilité". A l'instar de Blumberg, Lucio et McNeil, le vocable "habileté"; de même que Cogan<sup>86</sup>, Eye, Krey et Netzer, Gwynn, Harris, Lucio et McNeil, le mot "tâche"; et enfin à la façon de Evans et Neagly, Feyereisen, Novak et Fiorino, Lucio et McNeil, le dénominateur "rôle" pour désigner les actions qui se réalisent en supervision scolaire.

---

<sup>76</sup> MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

<sup>77</sup> ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>78</sup> EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

<sup>79</sup> EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

<sup>80</sup> FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

<sup>81</sup> HICKS, John. Opus. cit. page 13.

<sup>82</sup> HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

<sup>83</sup> BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

<sup>84</sup> GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

<sup>85</sup> LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

<sup>86</sup> COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

Le centre d'intérêt de Marks, Stoops et King Stoops, semble être l'aide à accorder au personnel.

013. Oliva<sup>87</sup>

Cet auteur prévilégie les mots "processus", "fonction", "habileté", "tâche", "activité", "rôle" et "responsabilité" dans l'expression du phénomène étudié. L'ensemble des actions qu'il propose concerne presque exclusivement l'aide au personnel.

014. Turner, Unruh<sup>88</sup>

De même que Adams et Dickey<sup>89</sup>, Evans et Neagly<sup>90</sup>, Eye, Krey et Netzer<sup>91</sup>, Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>92</sup>, Hicks<sup>93</sup>, Marks, Stoops et King Stoops<sup>94</sup>, et Oliva, ces auteurs emploient la locution "fonction". A l'image de Adams et Dickey, Evans et Neagly,

---

<sup>87</sup> OLIVA, Peter. Opus. cit. page 13.

<sup>88</sup> TURNER, Harold, UNRUH, Adolph. Opus. cit. page 13.

<sup>89</sup> ADAMS, Harold, DICKY, Frank. Opus. cit. page 12.

<sup>90</sup> EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

<sup>91</sup> EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

<sup>92</sup> FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

<sup>93</sup> HICKS, John. Opus. cit. page 13.

<sup>94</sup> MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>95</sup>, Harris<sup>96</sup>, Marks, Stoops, King Stoops<sup>97</sup>, et Oliva<sup>98</sup>, ils endossent l'appellation "activité". Tout comme Adams et Dickey<sup>99</sup>, Blumberg<sup>100</sup>, Gwynn<sup>101</sup>, Lucio et McNeil<sup>102</sup>, Marks, Stoops, King Stoops et Oliva, ils utilisent la dénomination "responsabilité". Appuyant Adams et Dickey, Eye, Krey et Netzer<sup>103</sup>, Feyereisen, Novak et Fiorino, Harris, Hicks<sup>104</sup>, Lucio, McNeil et Oliva, le vocable "processus". A la manière de Blumberg, Lucio et McNeil, Marks, Stoops, King Stoops et Oliva, ils endossent le mot "habileté". Comme Cogan<sup>105</sup>, Eye, Krey, Netzer, Gwynn, Harris, Lucio, McNeil, Marks, Stoops, King Stoops et Oliva, ils usent du mot "rôle" pour désigner l'opérationnalisation du phénomène analysé.

---

95 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

96 HARRIS, Ben. Opus. cit. page 13.

97 MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.

98 OLIVA, Peter. Opus. cit. page 13.

99 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

100 BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

101 GWYNN, John. Opus. cit. page 13.

102 LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.

103 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

104 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

105 COGAN, Morris. Opus. cit. page 12.

A l'instar de la plupart des auteurs présentés, ils semblent démontrer de l'intérêt pour la planification et le personnel.

015. Wiles<sup>106</sup>

A la façon de plusieurs autres théoriciens déjà nommés, Wiles se sert des appellations "fonction", "activité", "responsabilité", "processus" et "rôle" pour exprimer la supervision scolaire dans les faits.

La planification ainsi que la direction du personnel semblent être ses centres d'intérêt.

016. Wilson<sup>107</sup>

De même que Adams et Dickey<sup>108</sup>, Evans et Neagly<sup>109</sup>, Eye, Krey et Netzer<sup>110</sup>, Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>111</sup>, Hicks<sup>112</sup>, Marks, Stoops,

---

106 WILES, Kimball. Opus. cit. page 13.

107 WILSON, Craig. Opus. cit. page 13.

108 ADAMS, Harold, DICKEY, Frank. Opus. cit. page 12.

109 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.

110 EYE, Glen, KREY, Robert, NETZER, Lanore. Opus. cit. page 12.

111 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.

112 HICKS, John. Opus. cit. page 13.

King Stoops<sup>113</sup>, Oliva<sup>114</sup>, Turner et Unruh<sup>115</sup> et Wiles<sup>116</sup>, cet auteur appuie l'appellation "fonction". Tout comme Evans et Neagly<sup>117</sup>, Feyereisen, Novak et Fiorino<sup>118</sup>, Lucio et McNeil<sup>119</sup>, Marks, Stoops et King Stoops, Oliva, Turner, Unruh et Wiles, il utilise le vocable "rôle". A la manière de Feyereisen, Novák et Fiorino, il emploie la dénomination "service d'expertise" pour désigner l'opérationnalisation du phénomène de la supervision scolaire.

Il se préoccupe, lui aussi, de la motivation du personnel et de son encadrement.

Comme le lecteur pourra le constater à la figure 2<sup>120</sup>, chaque auteur utilise une kyrielle de mots pour exprimer l'opérationnalisation de la supervision scolaire. Bien

- 
- 113 MARKS, James, STOOPS, Emery, KING STOOPS, Joyce. Opus. cit. page 13.
- 114 OLIVA, Peter. Opus. cit. page 13.
- 115 TURNER, Harold, UNRUH, Adolph. Opus. cit. page 13.
- 116 WILES, Kimball. Opus. cit. page 13.
- 117 EVANS, Norman, NEAGLY, Ross. Opus. cit. page 12.
- 118 FEYEREISEN, Kathryn, NOVAK, Arlene, FIORINO, John. Opus. cit. page 13.
- 119 LUCIO, William, MCNEIL, John. Opus. cit. page 13.
- 120 Référer à la figure 2 "Tableau synthèse couvrant la présentation des auteurs retenus". Page 26.

Figure 2. Tableau synthèse couvrant la présentation des auteurs retenus.

26

	Fonction	Activité	Responsabilité	Technique	Méthode	Processus	But	Habilité	Tâche	Cycle	Phase	Domaine	Devoir	Rôle	Produit	Modèle	Variable	Service expertise	Séquence	Stage	Compétence	Etape	Action	TOTAL	Position de(s) l'auteur(s) analysé(s) à l'égard des objets de préoccupation de la supervision scolaire
001	○	○	○	○	○	○																	6	Formation, personnel	
002		○				○	○																3	Formation, personnel	
003								○	○	○													3	Planification	
004	○	○		○							○	○	○										6	Planification	
005	○				○	○		○		○				○	○								7	Planification et personnel	
006	○	○			○	○							○		○	○	○						8	Planification et personnel	
007			○	○		○												○	○				5	Planification et personnel	
008		○						○			○									○	○		5	Aide au personnel	
009		○			○			○			○									○			5	Planification et personnel	
010	○				○																		2	Planification et personnel	
011		○	○		○		○	○					○									○	7	Planification et personnel	
012	○	○	○				○	○					○										6	Aide au personnel	
013	○	○	○		○		○	○					○										7	Aide au personnel	
014	○	○	○		○		○	○					○										7	Aide au personnel	
015	○	○	○		○								○										5	Planification et personnel	
016	○												○			○							3	Personnel (direction)	
T	10	8	8	4	2	9	4	5	8	1	2	3	1	8	1	2	1	2	1	1	2	1	1		Légende: ○ : mot utilisé TOTAL:nb mots util. T:nb auteurs/mot util.



que quelques locutions semblent être employées plus souvent que d'autres, il appert ne pas exister de compatibilité, dans la plupart des cas, en rapport avec ce qu'elles désignent dans les faits<sup>121</sup>.

En ce qui concerne la position des auteurs à l'égard de la supervision scolaire, elle ne semble pas différer réellement. Tous donnent l'impression de s'entendre pour privilégier des actions reliées à la planification ainsi qu'au personnel.

### 3. Approche d'analyse des auteurs

Essentiellement l'approche analytique des auteurs privilégiés pour la présente procède de façon arbitraire et logique suivant une articulation propre à l'auteur de la recherche. Ceci est relié au fait que nous n'avons

---

<sup>121</sup> Ainsi par exemple Feyereisen, Novak et Fiorino (opus. cit. page 13) utilisent l'appellation "fonction" pour désigner "la création de programmes d'enseignement"; de leurs côtés, Eye, Krey et Netzer (opus. cit. page 12) se servent du même mot mais pour indiquer des actions différentes telles "sélectionner le personnel" et "interpréter les directives". Dans un même ordre d'idée, Harris (opus. cit. page 13) propose la dénomination "tâche" pour signifier "le développement des programmes d'enseignement" tandis que Wiles (opus. cit. page 13) présente l'activité pré-cité sous le vocable "fonction".

pas retrouvé dans la littérature de modèle d'analyse<sup>122a</sup> qui puisse s'adapter à l'intention que nous poursuivons. Ainsi notre étude se distinguant de celle de Barnabé, Isherwood et Lusthaus<sup>122b</sup> en ce sens qu'elle n'a pas comme finalité la description des pratiques de supervision suivant une quête d'informations impliquant des intervenants scolaires, mais bien de faire ressortir parmi des théoriciens de la supervision, malgré un imbroglio persistant au niveau linguistique et épistémologique, un ensemble d'activités (souvent du ressort de la prescription) reliables à la supervision ainsi qu'à son intention, nous n'avons pas cru pertinent d'appuyer notre approche d'analyse à partir de la leur.

Sommairement l'approche que nous désirons utiliser présente une (1) étape préliminaire et quatre (4) étapes successives afin de nous permettre de regrouper les diverses appellations soulevées par chacun des auteurs ainsi que ce qu'elles désignent.

---

122a Nous avons exclu volontairement la méthode d'analyse de contenu Bereday parce que nous n'aurions pu vraisemblablement rencontrer les échéanciers de notre étude. En effet, la méthode Bereday se caractérise par un grand nombre d'opérations à réaliser et son utilisation est pertinente lors de l'analyse d'un phénomène. Notre étude concernant exclusivement l'expression du phénomène de la supervision scolaire nous aurions été obligé d'analyser et de comparer entre elles chaque activité de supervision scolaire relevée ainsi que les appellations qui les désignent parmi l'ensemble des auteurs retenus pour la recherche.

122b BARNABE, Clermont et al.  
1977 La supervision dans certaines écoles du Québec telle que perçue et pratiquée par les principaux d'école. Université McGill.

Etape préliminaire: dénomination commune

Ainsi, conscient d'une part de l'imbroglio<sup>123</sup> existant parmi les auteurs au niveau des mots et expressions utilisés pour qualifier les actions et d'autre part, que plusieurs auteurs utilisent des mots et expressions différents pour désigner des réalités semblables, ou emploient des mots et expressions similaires pour signifier des actions différentes, nous nous sommes préoccupés de fournir une appellation commune à l'ensemble des actions qui expriment la supervision scolaire.

Cette étape préliminaire consistait donc à préciser la signification et les limites de l'appellation commune utilisée. Ainsi de façon arbitraire nous avons résolu d'utiliser l'expression "activité de supervision scolaire" comme dénominateur commun à l'ensemble des actions qui, parmi les auteurs retenus, expriment la supervision scolaire. Cependant la définition de l'expression pré-citée devait, même si elle paraissait arbitraire, tenir compte de l'hypothèse<sup>124</sup> de la recherche. Conséquemment, l'expression "activité de supervision scolaire" fut définie comme étant une action qui se réalise au nom et dans le but de la supervision scolaire.

---

<sup>123</sup> Référent à la note 121, page 27.

<sup>124</sup> Cette hypothèse s'énonce comme suit: "... le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel". Référent au chapitre I, page 4.

Première étape: identification et cueillette des informations.

- 3.1 . Chaque auteur retenu pour la recherche fut traité séparément.
- . L'identification des "activités de supervision scolaire" se fit à partir du référentiel fourni par la définition arbitraire de l'expression "activité de supervision scolaire".
  - . Nous n'avons aucunement tenu compte des appellations particulières utilisées par chacun des auteurs pour désigner ce qui était relevable en fonction de la définition arbitraire de "activité de supervision scolaire".
  - . Il fut identifiée et nommée "activité de supervision scolaire" toute information relevable en fonction de la définition arbitraire de l'expression "activité de supervision scolaire".
- 3.2 . La cueillette des informations identifiées comme "activité de supervision scolaire" s'est effectuée en tenant compte des éléments suivants:
- des informations relevables et fiables uniquement au mot "supervision" ou à l'expression "supervision scolaire" si toute autre information relevable sous d'autres mots et/ou expressions apparaissait à l'auteur de la recherche

comme étant une duplication des informations déjà relevées sous les mots et expressions "supervision", "supervision scolaire";

- des informations relevables et reliables au mot "superviseur" selon que l'auteur analysé ne livrait l'information relevable qu'en rapport avec le mot "superviseur";
- des informations relevables et reliables aux mots "supervision" et "superviseur" et/ou expression "supervision scolaire" selon qu'il devenait risqué pour l'auteur de la recherche de relever uniquement l'information relevable apparaissant sous l'un ou l'autre des mots et/ou expression pré-cités parce que, dans tous les cas, l'information relevable ne constituait pas une duplication.

Deuxième étape: cette étape consista en l'établissement et l'illustration de la ou des correspondance(s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire relevée et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Ainsi:

- 3.3 . Chaque auteur retenu pour la présente recherche fut traité séparément.
- . Pour chaque activité de supervision scolaire relevée, il s'agissait de repérer dans le cadre

d'analyse utilisé, la ou les fonction(s) de gestion et/ou activité(s) de gestion qui par son appellation, sa définition ou les deux à la fois, correspondait à ce que l'activité de supervision scolaire désignait.

- . L'établissement de la ou des correspondance (s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion, telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, n'a procédé que du jugement de l'auteur de la recherche.
- . Finalement, afin de nuancer son jugement dans l'établissement des correspondances entre les déjà-citées, l'auteur de la recherche a proposé une approche qui a permis de pondérer les correspondances possibles.

Ainsi, pour chaque activité de supervision scolaire relevée, l'auteur a établi, dans la mesure du possible, une ou des correspondance(s) avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, en articulant son jugement selon trois (3) possibilités, à savoir:

- a. Pour une activité de supervision scolaire relevée, donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une grande mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de

gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "X" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une correspondance réelle.

- b. Pour une activité de supervision scolaire relevée, donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une moyenne mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "O" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une ou des correspondance(s) mitigée(s).
- c. Pour une activité de supervision scolaire relevée, donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une faible mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "I" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il était peu probable quoique possible qu'il(s) y ait correspondance(s).

3.4 . Dans un premier temps, afin de permettre au lecteur de situer rapidement la fonction de gestion avec laquelle l'auteur de la recherche a pu établir une ou des correspondance(s), nous avons utilisé pour chaque auteur un type de

grille sur laquelle n'apparaissaient que les activités de supervision scolaire relevées, les fonctions de gestion telles que présentées dans le cadre d'analyse utilisé et les correspondances établies<sup>125</sup>.

- . D'autre part, nous avons utilisé un deuxième type de grille afin d'illustrer le "détail"<sup>126</sup> des informations apparaissant sur la première grille. Cette grille a permis de préciser ce que désignait dans un cadre de gestion chaque activité de supervision scolaire illustrée sur la première grille<sup>127</sup> et a permis aussi de détailler si mentionnée par l'auteur analysé, chaque activité de supervision scolaire illustrée sur la première grille.
- . Afin de faciliter la compréhension de l'expression d'une activité de supervision scolaire dans un cadre de gestion, nous avons utilisé, dans les cas où elles n'étaient pas mentionnées par les auteurs traités, les trois (3) fonctions continues dans le cadre d'analyse utilisé et

---

125 Il s'agit de la MATRICE GENERALE. Référer à la figure 3, page 35.

126 Il s'agit d'actions, précisées par l'auteur analysé, afin d'articuler l'expression d'une activité de supervision scolaire.

127 Il s'agit de la MATRICE DESCRIPTIVE. Référer à la figure 4, page 36.







nous les avons illustrées d'un trait pour rendre explicite leur action continue (précède et succède) envers chaque fonction et activité de gestion pour lesquelles une ou des correspondance(s) ont été établie(s).

Troisième étape: établissement des correspondances possibles entre les activités de supervision scolaire relevées pour l'ensemble des auteurs analysés et les dimensions du système scolaire du Québec.

- 3.5 . Nous avons identifié les dimensions<sup>128</sup> du système scolaire du Québec.
- . Pour chaque dimension du système scolaire du Québec, il s'agissait d'en préciser les limites en déterminant les objets de sa préoccupation.
  - . A partir du référentiel fourni pour chacune des dimensions du système scolaire du Québec, il s'agissait d'identifier l'activité ou les activités de supervision s'y rapportant.
  - . Pour chaque dimension du système scolaire du Québec, nous avons identifié l'activité ou les activités de supervision scolaire "unique(s)", c'est-à-dire, celle(s) qui était(ent) présentée(s) par un seul auteur; ensuite nous avons

---

<sup>128</sup> Une dimension représente un ensemble de fonctions composant une grande partie d'un poste de travail. Référer à la note 12, page 5.

identifié l'activité ou les activités de supervision scolaire "commune(s)", c'est-à-dire, celle(s) qui représentait(aient) au moins deux (2) activités de supervision ou plus présentée(s) intégralement ou ayant la même signification notée par au moins deux (2) auteurs ou plus.

3.6 Illustration des correspondances entre les dimensions du système scolaire du Québec, et les activités de supervision scolaire "uniques" et "communes" telles qu'exprimées préalablement dans le cadre d'analyse utilisé:

- . Nous avons illustré pour chaque dimension du système scolaire du Québec les activités de supervision scolaire "uniques" et "communes" qui s'y rapportaient;
- . nous avons illustré pour chaque activité de supervision scolaire "unique" la ou les correspondance(s) établie(s) antérieurement envers une ou plusieurs fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé;
- . nous avons illustré pour chaque activité de supervision scolaire "commune" l'ensemble des correspondances établies antérieurement envers une ou plusieurs fonction(s) de gestion telle(s) présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé;

- enfin, nous avons illustré pour chaque activité de supervision scolaire "unique" et "commune" la fonction de gestion telle que présentée dans le cadre d'analyse utilisé, pour laquelle le plus grand nombre de correspondances ont été établies.

Afin de permettre une vision globale des informations nous avons utilisé une seule grille<sup>129</sup> pour illustrer l'ensemble des informations reliées à l'étape 3.6<sup>130</sup> de la présente approche. Dans le but de faciliter pour le lecteur, la compréhension des informations qui apparaîtront sur cette grille, nous avons préparé à son intention les notes apparaissant ci-dessous.

#### Renseignements généraux concernant la MATRICE SYNTHÈSE:

Les dimensions qui apparaîtront dans la colonne N1, seront celles qui auront déjà servies à l'auteur de la présente recherche, lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif, dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Ces dimensions

---

<sup>129</sup> Il s'agit de la MATRICE SYNTHÈSE. Référez à la figure 5, page 40.

<sup>130</sup> Référez à la page 38... "illustration des correspondances entre les dimensions du système scolaire du Québec et les activités de supervision scolaire "uniques" et "communes" telles qu'exprimées dans le cadre d'analyse utilisé".

Figure 5. Exemple

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.															
Dimensions SSQ	Descripteurs	NO	Activités de Supervision		nb. auteurs /16									Code(s) de référence(s)	Fonction(s) dominante(s)
						ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	ORGANISATION	PERSONNEL	DIRECTION	CONTROLE		
N1	N2	N3	N4	N5	N6								N7	N8	

avaient été précisées en collaboration avec le Docteur Gérard Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé. Le lecteur comprendra que l'abréviation SSQ signifie "Système Scolaire du Québec".

Les descripteurs qui apparaîtront dans la colonne N2 seront ceux qui auront servi à l'auteur de la présente recherche lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Bien que la plupart aient été précisés en collaboration avec le Docteur Gérard Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé, nous en avons ajouté et/ou remplacé quelques-uns par souci d'augmenter la clarté des correspondances possibles.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N3 n'ont d'aucune façon de relation avec toute autre numérotation faite antérieurement et qui ont parue sur d'autres grilles. Leurs fonctions seront purement énumératives et ne desserviront les fins que de la présente grille.

Les activités de supervision qui apparaîtront dans la colonne N4 ne proviendront que des matrices générales.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N5 illustreront le nombre d'auteur(s) qui, sur une possibilité de seize (16), supporteront par la teneur de leurs propos, l'activité de supervision scolaire qui leur sera correspondante. Cependant, nous demeurons conscient que

la valeur d'une activité de supervision scolaire ne peut seulement reposer sur le nombre des auteurs qui la supporte.

La colonne N6 illustrera l'ensemble des correspondances établies selon la pondération "X", "O", "I", pour l'ensemble des activités de supervision scolaire uniques et communes. L'illustration des correspondances démontrera le profil des pondérations accordées selon les correspondances établies, pour l'ensemble des auteurs traités, entre chaque activité de supervision scolaire unique et commune et une ou des fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Les informations utilisées afin d'illustrer cette colonne proviendront uniquement de l'ensemble des matrices générales.

Les chiffres apparaissant dans la colonne N7 ne proposeront aucun lien avec ceux qui apparaîtront plus avant dans la colonne N3. Il s'agira simplement de codes de références qui permettront au lecteur de retrouver, sur l'ensemble des matrices générales, toutes les informations ayant servies à l'auteur de la recherche pour illustrer les colonnes N4, N5, N6. Les codes se composeront de numéros départagés par un point. Les chiffres qui apparaîtront avant le point représenteront l'auteur tel qu'il a été identifié sur les matrices générales. Les chiffres qui apparaîtront après le point désigneront l'activité de supervision scolaire présentée par l'auteur concerné.



Reliées au deuxième objectif de la présente recherche, les données qui se retrouveront dans la colonne N8 recouvreront toute leur signification et leur importance par l'utilisation qu'il sera possible d'en faire.

En effet, l'identification de la ou des fonction(s) dominante(s), (c'est-à-dire la ou les fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé pour laquelle (lesquelles) la ou les correspondance(s) établie(s) rejoint(gnent) manifestement la ou les position(s) du ou des auteur(s) traité(s) à l'égard de l'activité de supervision scolaire unique et/ou commune concernée) demeurera une donnée importante car elle nous permettra d'illustrer la diffusion des activités de supervision scolaire dans les fonctions de gestion.

Pour chaque activité de supervision scolaire qui apparaîtront à la colonne N4, nous déterminerons la fonction dominante en ne considérant que la fréquence d'apparition des codes "X", "O", "I", sous une des fonctions de gestion présentées à la colonne N6.

Cependant, dans les cas où la fréquence d'apparition des codes pré-cités sera plus élevée sous l'indicateur "autres" de la colonne N6, que sous toutes autres fonctions de gestion y étant illustrées, nous indiquerons simplement d'un trait cette réalité.

Quatrième étape: établissement du profil de la distribution des activités de supervision scolaire à travers les

fonctions reconnues au système de gestion utilisé ainsi que dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec.

- . Dans l'un comme dans l'autre cas, il s'est agit simplement d'utiliser les informations apparaissant sur la matrice synthèse.
- . Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire dans les fonctions reconnues au système de gestion utilisé, il a fallu départager, sous chacune des fonctions de gestion, l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant à la colonne N4 de la matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère la ou les fonction(s) dominante(s) précisée(s) antérieurement pour chacune des activités de supervision scolaire relevées.
- . Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec, il nous a fallu départager sous chacune des dimensions l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant dans la colonne N4 de la matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère les correspondances apparaissant déjà entre les pré-citées, telles qu'illustrées aux colonne "dimensions du SSQ" et "activités de supervision scolaire" de la matrice synthèse.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons présenté le cheminement que nous avons privilégié afin de déterminer un échantillonnage d'auteurs ayant traité de supervision scolaire. Ensuite, nous avons présenté chacun des auteurs retenus, selon les aspects suivants: "vocabulaire utilisé pour désigner l'expression du phénomène étudié" et "position du ou des théoricien(s) envers l'objet (les objets) de préoccupation de la supervision scolaire. Finalement nous avons exposé notre approche d'analyse. Le prochain chapitre proposera la présentation des résultats.

## CHAPITRE III

### Présentation des résultats

Essentiellement, tel que cité plus avant, ce chapitre comportera la présentation des résultats.

#### 1. Présentation des résultats

Les résultats obtenus au terme de cette étude ne pourront avoir de signification pour le lecteur que dans la mesure où il aura compris l'approche utilisée. Ainsi, soucieux d'éliminer toute équivoque possible dans l'esprit du lecteur, nous reprendrons l'approche d'analyse étape par étape et nous articulerons les résultats obtenus au terme de chacune d'entre elles.

Cependant, considérant l'énorme quantité d'informations obtenues au terme des deux (2) premières étapes<sup>131</sup> de l'approche d'analyse, nous préférons citer quelques auteurs en exemple plutôt que de livrer intégralement

---

<sup>131</sup> Il s'agit de "identification et cueillette des informations" et de "établissement et illustration de la ou des correspondance(s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire relevée et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé". Référez pages 30 et 31.

les résultats obtenus pour chacun des auteurs analysés. Cette façon de faire rendra beaucoup moins aride la lecture des données. Pour une vision plus globale, le lecteur n'aura qu'à référer à l'ensemble des matrices générales et descriptives présentées de la page 63 à la page 175 du présent chapitre.

Première étape: identification et ceuillette des informations.

L'identification des "activités de supervision scolaire" se fit à partir du référentiel fournit par la définition arbitraire de l'expression "activité de supervision scolaire".

Le lecteur se souviendra qu'une étape préliminaire, précédant la première phase de l'approche d'analyse, avait servi à fournir une appellation commune à l'ensemble des actions qui se réalisaient dans le but de la supervision scolaire. Cette façon de faire nous est apparue nécessaire afin de circonvenir l'imbroglio existant parmi les auteurs lorsqu'ils exprimaient les actions de la supervision scolaire. Ainsi, ne tenant nullement compte des diverses appellations utilisées par les théoriciens pour désigner les actions de la supervision scolaire, nous avons simplement identifié l'information recherchée à partir du seul référentiel que nous fournissait la définition de l'appellation commune privilégiée pour la désigner.

Essentiellement, seule la définition que nous avons donnée à l'appellation "activité de supervision scolaire" nous a permis d'identifier l'information recherchée<sup>132</sup> parmi les auteurs traités. En l'occurrence, il s'agissait "d'une action qui existe et se réalise dans le but<sup>133</sup> de la supervision scolaire".

La cueillette des informations identifiées comme "activité de supervision scolaire" s'est effectuée en respectant consciencieusement la pensée de chaque auteur retenu pour l'étude.

Ainsi, les "activités de supervision scolaire" furent recueillies en tenant compte des précisions suivantes:

- des informations relevables et fiables uniquement au mot "supervision" ou à l'expression "supervision scolaire" si toute autre information relevable sous d'autres mots et expressions apparaissait à l'auteur de la recherche comme étant une duplication des informations déjà relevées sous les mots et expressions "supervision" et "supervision scolaire";

---

132 Il s'agissait des actions que proposait chaque auteur analysé en vue d'exprimer la supervision scolaire.

133 Antérieurement, nous avons précisé comme hypothèse de l'étude que "le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel". Référez page 4.

- des informations relevables et fiables au mot "superviseur" selon que l'auteur analysé ne livrait l'information releveable qu'en rapport avec le mot "superviseur";
- des informations relevables et fiables aux mots "supervision" et "superviseur" et à l'expression "supervision scolaire", selon qu'il devenait risqué pour l'auteur de la recherche de relever uniquement l'information releveable apparaissant sous l'un ou l'autre des mots et expression pré-cités, parce que, dans tous les cas, l'information releveable ne constituait pas une duplication.

A titre d'exemple, nous vous présenterons à la page 50 et 54 les activités de supervision scolaire qui purent être relevées après avoir analysé Blumberg<sup>134</sup> et Cogan<sup>135</sup>. Ces données sont illustrées dans la colonne se titrant "activité de supervision scolaire" de chacune des matrices générales<sup>136</sup> présentées. Tel que nous l'avons précisé plus avant<sup>137</sup>, le lecteur pourra prendre connaissance de l'ensemble des activités de supervision scolaire relevées pour chacun des auteurs analysés en se référant de la page 63 à la page 175 du présent chapitre.

---

<sup>134</sup> BLUMBERG, Arthur. Opus. cit. page 12.

<sup>135</sup> COGAN, Morris. Opus. cit. page 12

<sup>136</sup> Des explications concernant la lecture de ces matrices vous seront communiquées dans les pages qui suivront.

<sup>137</sup> Référent à la page 47.





MATRICE DESCRIPTIVE																																
Code	002																															
Auteur	Blumberg Arthur																															
Titre	Supervisors and Teachers																															
N O	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion																														
		ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	dévelop. stratégies	budgéter	fixer la procéd.	dévelop. politiques	structurer l'org.	illust. ls relat.	décrire ls postes qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	régoud.	seier ls dilemmes	CONTRÔLE	stab. syst.	mesurer ls rapport	prendre ls résultats	récompenser	AUTRES	
1	Développer des modèles permettant de négocier tous les problèmes.	-	-	-	I																											X
2	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.																															X
3	Éliminer les enseignants inefficaces.	-	-	-																										O		
4	Elever, rehausser, favoriser "l'explosion" de la croissance personnelle et professionnelle.	-	-	-																	I											
5	Développer et maintenir de bonnes relations avec l'enseignant.																														X	
6	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus.	-	-	-															O													

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE		
Code 002		
Auteur Blymberg Arthur		
Titre Supervisors and Teachers		
N O	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion
		ANALYSE DECISION COMMUNICATION PLANIFICATION prévoir fixer la obj. dévelop. stratégies programmer budgeter fixer la procéd. dévelop. politiques ORGANISATION structurer l'org. illustr. la relat. décrire la postes qual. / postes PERSONNEL sélectionner orienter former développer DIRECTION déclasseur motiver coordonner répond. la dilemme gérer la changements contrôle stab. syst. rapport mesurer la résultats étab. mesures correct. AUTRES
7	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus chez les élèves.	- - -
8	Favoriser et maintenir un climat favorable et de confiance dans les relations avec les enseignants	
9	Evaluer les idées, plans d'actions, comportements antérieurs, ressentiments chez les enseignants.	
10	Clarifier, développer les suggestions novatrices relevées chez l'enseignant	I - - I
11	Se préoccuper de rechercher toute l'information reliée à un problème déterminé.	X - -

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur Blumberg Arthur

Titre Supervisors and Teachers

Fonctions et  
Activités Gestion  
ANALYSE

ANALYSE  
DEC

ANALYSE  
DECISION  
COMMITMENT

COMMUNICATION  
PLANIFICATION

fixer 1

développer la obj.

proposed.

Tested

fixer lg

Đoàn .đội

ORGANISATION  
politique  
des

NOTIFICATION  
Structure

2001  
2002  
2003  
2004  
2005  
2006  
2007  
2008  
2009  
2010  
2011  
2012  
2013  
2014  
2015  
2016  
2017  
2018  
2019  
2020  
2021  
2022  
2023  
2024  
2025  
2026  
2027  
2028  
2029  
2030  
2031  
2032  
2033  
2034  
2035  
2036  
2037  
2038  
2039  
2040  
2041  
2042  
2043  
2044  
2045  
2046  
2047  
2048  
2049  
2050  
2051  
2052  
2053  
2054  
2055  
2056  
2057  
2058  
2059  
2060  
2061  
2062  
2063  
2064  
2065  
2066  
2067  
2068  
2069  
2070  
2071  
2072  
2073  
2074  
2075  
2076  
2077  
2078  
2079  
2080  
2081  
2082  
2083  
2084  
2085  
2086  
2087  
2088  
2089  
2090  
2091  
2092  
2093  
2094  
2095  
2096  
2097  
2098  
2099  
2100  
2101  
2102  
2103  
2104  
2105  
2106  
2107  
2108  
2109  
2110  
2111  
2112  
2113  
2114  
2115  
2116  
2117  
2118  
2119  
2120  
2121  
2122  
2123  
2124  
2125  
2126  
2127  
2128  
2129  
2130  
2131  
2132  
2133  
2134  
2135  
2136  
2137  
2138  
2139  
2140  
2141  
2142  
2143  
2144  
2145  
2146  
2147  
2148  
2149  
2150  
2151  
2152  
2153  
2154  
2155  
2156  
2157  
2158  
2159  
2160  
2161  
2162  
2163  
2164  
2165  
2166  
2167  
2168  
2169  
2170  
2171  
2172  
2173  
2174  
2175  
2176  
2177  
2178  
2179  
2180  
2181  
2182  
2183  
2184  
2185  
2186  
2187  
2188  
2189  
2190  
2191  
2192  
2193  
2194  
2195  
2196  
2197  
2198  
2199  
2200  
2201  
2202  
2203  
2204  
2205  
2206  
2207  
2208  
2209  
2210  
2211  
2212  
2213  
2214  
2215  
2216  
2217  
2218  
2219  
2220  
2221  
2222  
2223  
2224  
2225  
2226  
2227  
2228  
2229  
2230  
2231  
2232  
2233  
2234  
2235  
2236  
2237  
2238  
2239  
2240  
2241  
2242  
2243  
2244  
2245  
2246  
2247  
2248  
2249  
2250  
2251  
2252  
2253  
2254  
2255  
2256  
2257  
2258  
2259  
2260  
2261  
2262  
2263  
2264  
2265  
2266  
2267  
2268  
2269  
2270  
2271  
2272  
2273  
2274  
2275  
2276  
2277  
2278  
2279  
2280  
2281  
2282  
2283  
2284  
2285  
2286  
2287  
2288  
2289  
2290  
2291  
2292  
2293  
2294  
2295  
2296  
2297  
2298  
2299  
2300  
2301  
2302  
2303  
2304  
2305  
2306  
2307  
2308  
2309  
2310  
2311  
2312  
2313  
2314  
2315  
2316  
2317  
2318  
2319  
2320  
2321  
2322  
2323  
2324  
2325  
2326  
2327  
2328  
2329  
2330  
2331  
2332  
2333  
2334  
2335  
2336  
2337  
2338  
2339  
2340  
2341  
2342  
2343  
2344  
2345  
2346  
2347  
2348  
2349  
2350  
2351  
2352  
2353  
2354  
2355  
2356  
2357  
2358  
2359  
2360  
2361  
2362  
2363  
2364  
2365  
2366  
2367  
2368  
2369  
2370  
2371  
2372  
2373  
2374  
2375  
2376  
2377  
2378  
2379  
2380  
2381  
2382  
2383  
2384  
2385  
2386  
2387  
2388  
2389  
2390  
2391  
2392  
2393  
2394  
2395  
2396  
2397  
2398  
2399  
2400  
2401  
2402  
2403  
2404  
2405  
2406  
2407  
2408  
2409  
2410  
2411  
2412  
2413  
2414  
2415  
2416  
2417  
2418  
2419  
2420  
2421  
2422  
2423  
2424  
2425  
2426  
2427  
2428  
2429  
2430  
2431  
2432  
2433  
2434  
2435  
2436  
2437  
2438  
2439  
2440  
2441  
2442  
2443  
2444  
2445  
2446  
2447  
2448  
2449  
2450  
2451  
2452  
2453  
2454  
2455  
2456  
2457  
2458  
2459  
2460  
2461  
2462  
2463  
2464  
2465  
2466  
2467  
2468  
2469  
2470  
2471  
2472  
2473  
2474  
2475  
2476  
2477  
2478  
2479  
2480  
2481  
2482  
2483  
2484  
2485  
2486  
2487  
2488  
2489  
2490  
2491  
2492  
2493  
2494  
2495  
2496  
2497  
2498  
2499  
2500  
2501  
2502  
2503  
2504  
2505  
2506  
2507  
2508  
2509  
2510  
2511  
2512  
2513  
2514  
2515  
2516  
2517  
2518  
2519  
2520  
2521  
2522  
2523  
2524  
2525  
2526  
2527  
2528  
2529  
2530  
2531  
2532  
2533  
2534  
2535  
2536  
2537  
2538  
2539  
2540  
2541  
2542  
2543  
2544  
2545  
2546  
2547  
2548  
2549  
2550  
2551  
2552  
2553  
2554  
2555  
2556  
2557  
2558  
2559  
2560  
2561  
2562  
2563  
2564  
2565  
2566  
2567  
2568  
2569  
2570  
2571  
2572  
2573  
2574  
2575  
2576  
2577  
2578  
2579  
2580  
2581  
2582  
2583  
2584  
2585  
2586  
2587  
2588  
2589  
2590  
2591  
2592  
2593  
2594  
2595  
2596  
2597  
2598  
2599  
2600  
2601  
2602  
2603  
2604  
2605  
2606  
2607  
2608  
2609  
2610  
2611  
2612  
2613  
2614  
2615  
2616  
2617  
2618  
2619  
2620  
2621  
2622  
2623  
2624  
2625  
2626  
2627  
2628  
2629  
2630  
2631  
2632  
2633  
2634  
2635  
2636  
2637  
2638  
2639  
2640  
2641  
2642  
2643  
2644  
2645  
2646  
2647  
2648  
2649  
2650  
2651  
2652  
2653  
2654  
2655  
2656  
2657  
2658  
2659  
2660  
2661  
2662  
2663  
2664  
2665  
2666  
2667  
2668  
2669  
2670  
2671  
2672  
2673  
2674  
2675  
2676  
2677  
2678  
2679  
2680  
2681  
2682  
26

Qual. Is relat.

POST / POSTAGE

PERSONNEL  
selects

TEMMEL  
reunion  
oriento

1000

développement

DIRECT

NOTICE  
delegated  
now

100

Process

ET. Prof.

Commissariat  
des  
affaires  
indianes

CONTRÔLE  
étab. 30

3735. 3736. 3737.

1. The first of these is the fact that the

Grand. Weary. I need. I need. I need.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

*AUTUMN*

10

N	Activités de supervision
---	--------------------------

12	Donner de l'information.
----	--------------------------

13	Aider l'enseignant à analyser, évaluer les événements de sa classe.
----	---------------------------------------------------------------------

14	Créer, amorcer les con- flits.
----	-----------------------------------

15	Solutionner les conflits.
----	---------------------------

16	Planifier les relations- d'aide ainsi que les suivis.
----	-------------------------------------------------------------

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003

Auteur Cogan Norris L.

Titre Clinical  
Supervision

N O	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion																			
		ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer le obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgéter	fixer le procéd.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	descr. la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer
1	- Etablir le rapport, le lien de la supervision clinique avec l'enseignant.																				
	- Aider l'enseignant à comprendre ce qu'est la supervision clinique.	I	I	I																O	
	- Installer, incorporer l'enseignant dans son nouveau rôle et nouvelles fonctions en supervision.	I	I	I													X				
2	- Spécifier les résultats.	-	-	-		X															
	- Anticiper les problèmes d'enseignement.	-	-	-		O															
	- Anticiper le matériel et les stratégies d'enseignement.	-	-	-		O															

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE																																					
Code 003																																					
Auteur Cogan Morris L.																																					
Titre Clinical Supervision																																					
N O	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion																																			
		ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	fixer la obj.	dévelop. stratégies	programmer	budgeter	fixer la procéd.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illustr. la relat.	décrire la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	répond.	gérer la dilemme	CONTRÔLE	étab. étet. rapport	mesurer l'échel. rapp.	préval. mesure la relat.	récompenser	ADAPTER			
	- Pourvoir au feed-back,	-	-	0																																	
	- Planifier les objectifs,	-	-	-		X																															
	- Planifier le déroulement de l'action,	-	-	-	X																																
	- Planifier l'aménagement spatial et l'équipement,	-	-	-	X																																
3	Observer l'enseignement, consigner, enregistrer les événements.	0	-	-																																	
4	Analyser les événements.	0	-	-																																	
5	Développer un plan, une stratégie.	-	-	-	X		X																														
6	- Juger des changements à apporter.	-	X	-																							0										
	- Planifier les changements	-	-	-	X																																

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Deuxième étape: établissement et illustration de la ou des correspondance(s) possible(s) entre chaque activité de supervision scolaire relevée et une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Ainsi:

Pour chaque activité de supervision scolaire relevée, il s'agissait de repérer dans le cadre de référence utilisé<sup>138</sup>, la ou les fonction(s) de gestion et/ou activité(s) de gestion qui, par son appellation, sa définition ou les deux (2) à la fois, correspondait(aient) à ce que l'activité de supervision scolaire désignait.

Afin de nuancer notre jugement dans l'établissement des correspondances entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion, nous avons procédé d'une approche qui nous a permis de pondérer les correspondances possibles. Ainsi, pour chaque activité de supervision scolaire relevée nous avons établi, dans la mesure du possible, une ou des correspondance(s) avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre de référence utilisé, en articulant notre jugement selon trois (3) possibilités, à savoir:

- a. pour une activité de supervision scolaire donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s)

---

138

Le lecteur se souviendra qu'il s'agit du système de gestion en trois (3) dimensions de McKenzie. Référer à la page 8.

se réalisait(aient) dans une grande mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre de référence utilisé, il notait d'un "X" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une correspondance réelle;

b. pour une activité de supervision scolaire donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une moyenne mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion, il notait d'un "O" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il existait une correspondance mitigée;

c. pour une activité de supervision scolaire donnée, si l'auteur considérait que la ou les correspondance(s) se réalisait(aient) dans une faible mesure avec une ou des fonction(s) et/ou activité(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, il notait d'un "I" cette possibilité. L'auteur jugeait ainsi qu'il était peu probable quoique possible qu'il y ait correspondance(s).

Par exemple, pour l'activité de supervision scolaire relevée "éliminer les enseignants non-efficaces"<sup>139</sup>, nous avons considéré qu'une correspondance se réalisait dans

---

<sup>139</sup> Cette activité de supervision scolaire apparaît au numéro 3 de la matrice générale ainsi que de la matrice descriptive présentant l'auteur Arthur Blumberg. Référez aux pages 50 et 51.



une moyenne mesure avec l'activité de gestion "récompenser" apparaissant dans le cadre de référence utilisé<sup>140</sup>, compte tenu non pas de l'appellation mais bien de la définition de cette activité de gestion. En effet McKenzie définit "récompenser" de la façon suivante: "faire l'éloge, rémunérer et/ou prendre les mesures disciplinaires"<sup>141</sup>.

Suivant l'exemple pré-cité, le lecteur comprendra que tout au long de l'étape concernant l'établissement des correspondances entre l'expression de la supervision scolaire et le langage de la gestion, l'auteur n'a cherché à connaître ce que désignait chacune des activités de supervision scolaire relevée qu'en appuyant son jugement à partir de l'appellation des fonctions et des activités de gestion ou de leurs définitions réciproques, ou les deux (2) à la fois, telles que présentées dans le cadre de référence utilisé.

Nous avons utilisé deux (2) types de grilles pour illustrer l'ensemble des correspondances établies entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion telles que présentées par McKenzie.

Premièrement, considérant qu'il serait opportun de permettre au lecteur une vision rapide mais globalisante

---

140 MCKENZIE, Alec. Opus. cit. page 6.

141 Référent "Système de gestion en trois (3) dimensions" de Alec MECKENZIE, page 8.

des relations existant entre la supervision scolaire et la gestion, nous avons utilisé une grille n'illustrant que l'essentiel. Il s'agit en l'occurrence de la matrice générale. Cette matrice permet, pour chaque auteur analysé, d'illustrer les correspondances établies entre les activités de supervision scolaire et les fonctions de gestion telles que présentées dans le cadre de référence utilisé.

A titre d'exemple, nous présentons à la page 50 et 54 , les matrices générales de Blumberg et de Cogan. Le lecteur pourra constater que chacune des matrices générales est identifiée au moyen d'un code<sup>142</sup>, du nom de l'auteur ainsi que du titre de l'ouvrage analysé. Chaque correspondance y apparaît selon la pondération annoncée dans l'approche d'analyse présentée plus avant<sup>143</sup>.

Par la suite, reconnaissant l'importance d'illustrer de façon plus articulé le lien établi entre l'expression de la supervision et la gestion telle que présentée par McKenzie, nous avons utilisé un deuxième type de grille. Nous voulons présenter ici la matrice descriptive. Cette grille nous a permis d'une part de préciser ce que désignait dans un cadre de gestion, pour chaque auteur,

---

<sup>142</sup> Il s'agit du code ayant servi à l'auteur lors de la présentation de chacun des théoriciens analysé aux fins de cette recherche. Référez des pages 14 à 26 du chapitre 2.

<sup>143</sup> Référez à la page 32.

chaque activité de supervision scolaire illustrée sur la matrice générale. D'autre part, elle nous a aussi permis de détailler, à toutes les fois que l'auteur analysé les mentionnait, un ensemble d'actions venant préciser l'articulation de l'expression de l'activité de supervision scolaire correspondante, apparaissant sur la matrice générale. Suivant les matrices descriptives présentées à titre d'exemple aux pages 51 à 53 , le lecteur pourra constater que l'information qui y apparaît est complémentaire à celle apparaissant sur la matrice générale, identifiée à l'auteur Blumberg. Le lecteur remarquera que les correspondances y étant illustrées rendent manifeste la relation possible existant entre une activité de supervision scolaire telle que notée sur la matrice générale correspondante et une fonction de gestion pour laquelle une correspondance est déjà illustrée sur la matrice générale s'y rapportant. Les matrices descriptives identifiées à l'auteur Cogan, aux pages 55 à 56 , offrent le même type d'information mais en plus, se caractérise par la présence d'un autre type de données. En effet, pour bien lire ces matrices, le lecteur doit comprendre que les activités de supervision scolaire apparaissant sous la colonne du même nom, sont en réalité une série d'activités qui viennent préciser l'articulation de l'activité de supervision scolaire correspondante illustrée sur la matrice générale du même auteur. Les relations possibles existant entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion ont été

établies en fonction de ces activités de support<sup>144</sup>.

Soucieux de faciliter la compréhension de l'expression d'une activité de supervision scolaire dans le cadre de gestion utilisé, nous avons toujours illustré, dans les cas où elles n'étaient pas mentionnées par les auteurs analysés, les trois (3) fonctions continues précisées par McKenzie. En l'occurrence il s'agit des fonctions "analyser", "décider" et "communiquer". En effet il nous est apparu pertinent de rendre explicite leur action continue envers chaque fonction et activité de gestion pour lesquelles une ou des correspondance(s) ont été établie(s). Le lecteur pourra constater que nous avons signifié d'un trait cette information<sup>145</sup> sur chacune des matrices générales et descriptives.

Le lecteur qui voudra prendre connaissance des données apparaissant sur l'ensemble des matrices générales et descriptives se trouvant de la page 63 à 175 devra s'en tenir aux explications fournies par le biais des exemples de Blumberg et de Cogan telles que présentées plus avant.

---

144 Nous présentons ces activités comme telles car il nous a semblé que l'auteur analysé ne les a présentées que pour bien faire comprendre comment s'articulait l'activité de supervision scolaire qu'il présentait. Dans ces cas, c'est en regard de ces activités de support que nous avons pu établir le lien souhaité entre la supervision et la gestion.

145 Référer aux matrices générales et aux matrices descriptives citées en exemple, pages 50 à 56.







Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



MATRICE DESCRIPTIVE		Code 001		Auteur: Adams H. Dickey F.		Titre: Basic Principles of Supervision																													
N°	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion																																	
		ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	Prévoir	Fixer la obj.	Dévelop. stratégies	Budgéter	Fixer le procéd.	Dévelop. politiques	ORGANISATION	Illustrer l'org.	décrire la relat.	qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	désigner	motiver	coordonner	regarder	Gérer la dilemme	CONTRÔLE	établ. syst.	établ. syst. rapport	mesurer la résultat.	prendre la résultat.	récompenser	AUTRES		
6	Inspirer, redonner de la vigueur.	-	-	-																		0													
7	Habiliter l'enseignant à solutionner l'ensemble des problèmes qu'il rencontre.	-	-	-															0																
8	Aider les enseignants à évaluer leur enseignement.	-	-	-															0																
9	Stimuler et encourager l'enseignant à s'améliorer.	-	-	-																		0													
10	S'adapter et composer avec les situations malgré les différences d'opinion chez les enseignants.	-	-	-																			0												
11	Rassembler l'information nécessaire à la solution des problèmes.	X	-	-																															

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



MATRICE DESCRIPTIVE			Fonctions et Activités de Gestion																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
			ANALYSE		DECISION		COMMUNICATION		PLANIFICATION		ORGANISATION		PERSONNEL		DIRECTION		CONTROLE		AUTRES																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
			Prévoir		Fixer la obj.		Programmer		Budgéter		Dévelop. la procéd.		Structurer l'org.		Illustr. la relat. qual. / postes		Sélectionner		Orienter		Former		Développer		Déléguer		Motiver		Coordonner		Gérer la dilanées		Étab. syst. changements		Étab. échel. rapport		Prend. mesures résultats		Récompenser		Autres																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
N	O	Activités de supervision																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
18		Déterminer les besoins des enseignants en matière de formation.	-	O	-																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										



### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 001

Auteur Adams H., Dickey F.

Titre Basic Principles  
of Supervision

N O	Activités de supervision	Ac																			
		prévo fixer	dévelop progr	budget fixer	dévelop	OR struct	illust décri qual	P sélec	orien forme	dévelop	Dr délég	motiv	coopérat	résolut gérer	C étab	stab	mesure	prand	récomp		
29	Pourvoir compétence et expertise sur certains sujets.																		X		
30	Générer et inculquer le leadership chez les autres.	-	-	-							I										
31	Stimuler l'épanouissement et la croissance chez les enseignants.	-	-	-							O										
32	Planifier les activités de supervision.	-	-	-	X																
33	Diriger l'apprentissage des enseignants concernés par les sessions de formation.	-	-	-						X											
34	Evaluer l'enseignement.																		X		
35	Encourager chez les enseignants des interrogations concernant l'enseignement.	-	-	-									I						X		

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

MATRICE DESCRIPTIVE		Fonctions et Activités Gestion																			
Code 001		ANALYSE																			
Auteur Adams H. Dickey F.		DECISION																			
Titre Basic Principles of Supervision		COMMUNICATION																			
N O		PLANIFICATION																			
Activités de supervision		Prévoir																			
		fixer les obj.																			
		dévelop. stratégies																			
		budgéter																			
		fixer les procéd.																			
		dévelop. politiques																			
		ORGANISATION																			
		structurer l'org.																			
		illustr. la relat.																			
		décrire la postes																			
		qual. / postes																			
		PERSONNEL																			
		sélectionner																			
		orienter																			
		former																			
		développer																			
		DIRECTION																			
		déléguer																			
		motiver																			
		coordonner																			
		régler la dilamée																			
		CONTRÔLE																			
		étab. syst. rapport																			
		mesurer la réalisat.																			
		prendre mesures correct.																			
		succès																			

MATRICE DESCRIPTIVE		Fonctions et Activités de Gestion																			
Code 001		ANALYSE																			
Auteur Adams H. Dickey F.		DECISION																			
Titre Basic Principles of Supervision		COMMUNICATION																			
Activités de supervision		PLANIFICATION																			
		Prévoir																			
		fixer la obj.																			
		dévelop. stratégies																			
		programmer																			
		budgeter																			
		fixer la procéd.																			
		dévelop. politiques																			
		ORGANISATION																			
		structurer l'org.																			
		illust. la relat.																			
		décrire la postat.																			
		qual. / postes																			
		PERSONNEL																			
		sélectionner																			
		orienter																			
		former																			
		développer																			
		DIRECTION																			
		déterminer																			
		motiver																			
		coordonner																			
		résoudre																			
		gérer la dilemme																			
		étab. les caractéristiques																			
		étab. syst. rapport																			
		mesurer la échec. rend.																			
		prendre l'initiative pour																			
		rendre compte																			
		seconder																			
		aider																			







MATRICE DESCRIPTIVE																																		
Code	002																																	
Auteur	Blumberg Arthur																																	
Titre	Supervisors and Teachers																																	
N°	Activités de supervision	Fonctions et Activités Gestion																																
		ANALYSE	DECISION	COMMUNICATION	PLANIFICATION	prévoir	fixer la obj.	dévelop. stratégies	budgéter	fixer la procéd.	dévelop. politiques	ORGANISATION	structurer l'org.	illustr. la relat.	décrire les postes qual. / postes	PERSONNEL	sélectionner	orienter	former	développer	DIRECTION	déléguer	motiver	coordonner	réguler	gérer les dilemmes	contrôle	étab. syst.	mesurer échel. rappor.	prendre les résultats	récompenser	AUTRES		
1	Développer des modèles permettant de négocier tous les problèmes.	-	-	-	I																												X	
2	Maintenir et rehausser la qualité de l'enseignement.																																X	
3	Éliminer les enseignants inefficaces.	-	-	-																												O		
4	Elever, rehausser, favoriser "l'explosion" de la croissance personnelle et professionnelle.	-	-	-																	I													
5	Développer et maintenir de bonnes relations avec l'enseignant.																																X	
6	Aider les enseignants à évaluer les résultats obtenus.	-	-	-																O														

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur: Blumberg Arthur

Titre	Supervisors and Teachers
-------	--------------------------

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 002

Auteur : Blumberg Arthur

Titre	Supervisors and Teachers
-------	--------------------------

Fonctions et  
Activités Gestion  
ANALYSE

ANALYSE

COMMISSION

PLANNIFICATION  
IN

**DECLARATION**

Development - 13 obj.

1000

*[Faint handwritten text, possibly bleed-through from the reverse side.]*

100

Letter  
to  
Tex

Develop. proced.

ORGANISME POLITIQUE

STRUCTURE  
ADMINISTRATION

Illustr. 10

décrire, l

qual. /

000-7

PERSONNEL  
selecti

Sectionner  
orient-

2000

NOTES  
RELATIVE

SECRET

DIRECTOR

NOTICE

1700

106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924,

*[Faint handwritten notes at bottom left]*

07-26-13  
ET-13  
13 dilem-

CONTRACT

NO. 375 +  
CONTROL

10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 841. 842. 843. 844. 845. 846.

Chapman, T. H.

Dr. J. E. Dwyer

CONFIDENTIAL

2000

August 23

|   |                          |
|---|--------------------------|
| N | Activités de supervision |
|---|--------------------------|

|    |                          |
|----|--------------------------|
| L2 | Donner de l'information. |
|----|--------------------------|

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 13 | Aider l'enseignant à analyser, évaluer les événements de sa classe. |
|----|---------------------------------------------------------------------|

|    |                                   |
|----|-----------------------------------|
| 14 | Créer, amorcer les con-<br>flits. |
|----|-----------------------------------|

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 15 | Solutionner les conflits. |
|----|---------------------------|

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 16 | Planifier les relations-<br>d'aide ainsi que les<br>suivis. |
|----|-------------------------------------------------------------|

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003

Auteur Cogan Morris L.

Titre Clinical  
Supervision

| MATRICE DESCRIPTIVE                                                                                    |                                                                                                   |                                                                                                                                                                           |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------------------|----------------------|---------|---------------------|------------------------|-----------------------|--------------|--------|--|---|
| Code                                                                                                   | 003                                                                                               |                                                                                                                                                                           |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
| Auteur                                                                                                 | Coqan Morris L.                                                                                   |                                                                                                                                                                           |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
| Titre                                                                                                  | Clinical Supervision                                                                              |                                                                                                                                                                           |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
| N<br>O                                                                                                 | Activités de supervision                                                                          | Fonctions et Activités Gestion                                                                                                                                            |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
|                                                                                                        |                                                                                                   | ANALYSE                                                                                                                                                                   | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | Fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgéter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illust. la relat. | décrire la postes | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | résoudre. la dilemme | gérer la changements | CONTROL | étab. syst. rapport | mesurer l'échel. rend. | prendre les résultats | se compenser | AUTRES |  |   |
| 1                                                                                                      | - Etablir le rapport, le lien de la supervision clinique avec l'enseignant.                       |                                                                                                                                                                           |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  | X |
|                                                                                                        | - Aider l'enseignant à comprendre ce qu'est la supervision clinique.                              | -                                                                                                                                                                         | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        | O          |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
|                                                                                                        | - Installer, incorporer l'enseignant dans son nouveau rôle et nouvelles fonctions en supervision. | -                                                                                                                                                                         | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           | X            |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
| 2                                                                                                      | - Spécifier les résultats.                                                                        | -                                                                                                                                                                         | -        | -             |               | X       |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
|                                                                                                        | - Anticiper les problèmes d'enseignement.                                                         | -                                                                                                                                                                         | -        | -             |               | O       |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
|                                                                                                        | - Anticiper le matériel et les stratégies d'enseignement.                                         | -                                                                                                                                                                         | -        | -             |               | O       |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |
| Légende: - la lettre X: Grande mesure<br>- la lettre O: Moyenne mesure<br>- la lettre I: Faible mesure |                                                                                                   | N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement. |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |                      |         |                     |                        |                       |              |        |  |   |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 003

Auteur Cogan Morris L.

Titre Clinical  
SupervisionN  
O

## Activités de supervision

| Fonctions et<br>Activités Gestion |   |    | ANALYSE |    | DECISION |  | COMMUNICATION |  | PLANIFICATION |  | PRÉVOIR |  | fixer la obj. |  | dévelop. stratégies |  | budgéter |  | fixer la procéd. |  | dévelop. politiques |  | ORGANISATION |  | structurer l'org. |  | illust. la relat. |  | décrire la relat. |  | quel. / postes |  | PERSONNEL |  | sélectionner |  | orienter |  | former |  | développer |  | DIRECTION |  | déléguer |  | motiver |  | coordonner |  | répond. la dilemme |  | gérer la changements |  | CONTRÔLE |  | étab. syst. rapport |  | mesurer l'échel. rend. |  | prendre mesures correctives |  | compenser |  | AUTRES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|---|----|---------|----|----------|--|---------------|--|---------------|--|---------|--|---------------|--|---------------------|--|----------|--|------------------|--|---------------------|--|--------------|--|-------------------|--|-------------------|--|-------------------|--|----------------|--|-----------|--|--------------|--|----------|--|--------|--|------------|--|-----------|--|----------|--|---------|--|------------|--|--------------------|--|----------------------|--|----------|--|---------------------|--|------------------------|--|-----------------------------|--|-----------|--|--------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| nt                                | à | es | t.      | t. |          |  |               |  |               |  |         |  |               |  |                     |  |          |  |                  |  |                     |  |              |  |                   |  |                   |  |                   |  |                |  |           |  |              |  |          |  |        |  |            |  |           |  |          |  |         |  |            |  |                    |  |                      |  |          |  |                     |  |                        |  |                             |  |           |  |        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.









## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 004

Auteur Evans, Neagly

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

| N° | Activités de supervision                                                                                           | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  |   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------------|----------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------|------------------|----------|-------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|--------|--|---|
|    |                                                                                                                    | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la relat. qual. | / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | régoud. | gérer la dilemme | CONTRÔLE | étab. syst. | étab. chargements | mesurer l'échel. rapport | prendre les résultats | récompenser | AUTRES |  |   |
| 1  | Décider de la nature et du contenu des programmes d'enseignement.                                                  | -                              | X        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  |   |
| 2  | Sélectionner les patterns organisationnels ainsi que le matériel d'apprentissage afin de faciliter l'enseignement. | -                              | O        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  | X |
| 3  | Evaluer le processus éducationnel.                                                                                 |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  | X |
| 4  | Améliorer l'enseignement.                                                                                          |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  | X |
| 5  | Organiser l'enseignement.                                                                                          | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     | X            |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  | X |
| 6  | Développer, selon une approche systémique, divers média pour l'enseignement.                                       |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  | X |
| 7  | Analyser et résoudre les problèmes reliés à l'enseignement.                                                        | X                              | X        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |          |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |          |             |                   |                          |                       |             |        |  |   |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 004

Auteur Evans, Neagly

Titre Handbook for Effective Supervision of Instruction

| N<br>O | Activités de supervision                                                                      | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|--|
|        |                                                                                               | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. ls relat. | décrire ls relat. qual. | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |  |
| 8      | Planifier et ordonner les activités des services de formation.                                | -                              | -        | -             | X             |         |               | X                   |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |
| 9      | Planifier les programmes d'enseignement.                                                      | -                              | -        | -             | X             |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |
| 10     | Procéder à l'analyse des diverses solutions retenues en vue de l'amélioration de l'éducation. | X                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |
| 11     | Assumer la prise de décision dans certains domaines reliés à la supervision.                  | -                              | X        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |
| 12     | Développer divers modèles d'enseignement.                                                     | -                              | -        | -             |               | I       |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |
| 13     | Budgeter et étudier les coûts relatifs à l'enseignement et au programme d'enseignement.       | X                              | -        | -             |               |         |               | X                   |          |                  |                     |              |                   |                    |                         |           |              |          |        |            |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.







## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 005

Auteur Eye, Krey, Netzer

Titre Supervision of  
Instruction

| N<br>O | Activités de supervision                                                                           | Ac | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          |        |  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------|------------------|-----------|---------------------|---------------------|--------------------------|--------|--|
|        |                                                                                                    |    | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | budgéter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | réguler | gérer la dilemme | contrôler | étab. syst. rapport | mesurer le résultat | prendre mesures correct. | autres |  |
| 1      | - Interviewer les candidats                                                                        | -  | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                | I         |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          |        |  |
|        | - Préciser le profil du candidat.                                                                  | -  | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                | I         |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          |        |  |
|        | - Estimer, analyser, évaluer les qualifications des candidats.                                     | 0  | -                              | -        |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                | I         |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          | X      |  |
| 2      | - S'informer des conditions de travail des enseignants.                                            | 0  | -                              | -        |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          | X      |  |
|        | - Evaluer les charges de travail.                                                                  |    |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          | X      |  |
|        | - Développer un programme pour l'insertion et l'installation des enseignants dans leurs fonctions. | -  | -                              | -        | I             |               |         | 0             |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                  |           |                     |                     |                          |        |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

[illegible]

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 005

Auteur: Eye, Krey, Netzer

Titre: Supervision of  
Instruction

| N<br>O | Activités de supervision                                                                              | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                                       | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | Fixer la obj. | Dévelop. stratégies | Programmer | Budgéter | Fixer la procéd. | Dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |
|        | - Déterminer les tâches, et les types d'intervenants.                                                 | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   | O O                |                |           |              |          |        |            |
|        | - Evaluer.                                                                                            |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        | X          |
| 6      | Influencer les autres.                                                                                | I                                 | I        | I             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           | O            |          |        |            |
| 7      | Communiquer, transmettre les directives.                                                              | I                                 | I        | X             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 8      | - Déterminer les types de contrôle existant.                                                          |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        | X          |
|        | - Préciser les défauts de ces types de contrôle.                                                      |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        | X          |
|        | - Diminuer, alléger la résistance envers l'action de régulation.                                      |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        | X          |
| 9      | Faire connaître les succès individuels, personnels, à l'ensemble des membres du personnel de l'école. |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        | X          |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.









## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur: Feyereisen, Novac,  
FiorinoTitre: Supervision and  
Curriculum Renewal

| N<br>O | Activités de supervision | AC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------|--------------------------|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|--------|--------------------------|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

| MATRICE DESCRIPTIVE                      |                                                                                                              | Fonctions et Activités Gestion |   | ANALYSE                        |   | DECISION |   | COMMUNICATION |  | PLANIFICATION |  | EVALUATION    |  | ORGANISATION |  | PERSONNEL    |  | DIRECTION |   | COORDONNER |  | GÉRER LES DÉLÉGUÉS |  | CONTRÔLE           |  | ÉVALUATION |  | AUTRES     |  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------|---|----------|---|---------------|--|---------------|--|---------------|--|--------------|--|--------------|--|-----------|---|------------|--|--------------------|--|--------------------|--|------------|--|------------|--|
| Code 006                                 |                                                                                                              | Auteur Feyereisen, Novac       |   | Fonctions et Activités Gestion |   | ANALYSE  |   | DECISION      |  | COMMUNICATION |  | PLANIFICATION |  | EVALUATION   |  | ORGANISATION |  | PERSONNEL |   | DIRECTION  |  | COORDONNER         |  | GÉRER LES DÉLÉGUÉS |  | CONTRÔLE   |  | ÉVALUATION |  |
| Titre Supervision and Curriculum Renewal |                                                                                                              | Fonctions et Activités Gestion |   | ANALYSE                        |   | DECISION |   | COMMUNICATION |  | PLANIFICATION |  | EVALUATION    |  | ORGANISATION |  | PERSONNEL    |  | DIRECTION |   | COORDONNER |  | GÉRER LES DÉLÉGUÉS |  | CONTRÔLE           |  | ÉVALUATION |  | AUTRES     |  |
| Activités de supervision                 |                                                                                                              | Fonctions et Activités Gestion |   | ANALYSE                        |   | DECISION |   | COMMUNICATION |  | PLANIFICATION |  | EVALUATION    |  | ORGANISATION |  | PERSONNEL    |  | DIRECTION |   | COORDONNER |  | GÉRER LES DÉLÉGUÉS |  | CONTRÔLE           |  | ÉVALUATION |  | AUTRES     |  |
| 4                                        | Coordonner les efforts et pourvoir l'assistance nécessaire.                                                  | I                              | I | I                              |   |          |   |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           |   | X          |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |
| 5                                        | - Favoriser un environnement compatible.                                                                     |                                |   |                                |   |          |   |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           |   |            |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |
|                                          | - Motiver le personnel.                                                                                      | I                              | I | I                              |   |          |   |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           | X |            |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |
|                                          | - Pourvoir l'encadrement.                                                                                    |                                |   |                                |   |          |   |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           |   |            |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |
|                                          | - Pourvoir aux ressources.                                                                                   |                                |   |                                |   |          |   |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           |   |            |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |
| 6                                        | Développer un programme pour recueillir toutes les données et les analyser en regard du système.             | I                              | I | I                              | O |          | O |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           |   |            |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |
| 7                                        | Fournir à l'ensemble des enseignants toutes les informations pouvant améliorer l'efficacité de leur travail. | I                              | I | X                              |   |          |   |               |  |               |  |               |  |              |  |              |  |           |   |            |  |                    |  |                    |  |            |  |            |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac  
FiorinoTitre Supervision and  
Curriculum Renewal

| N<br>O | Activités de supervision                                                                        | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------|
|        |                                                                                                 | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | Fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la relat. | qual. / postes |
| 8      | Assurer la permanence du programme de formation                                                 |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |
|        | pour le personnel enseignant ainsi que pour les superviseurs.                                   |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |
|        |                                                                                                 |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |
| 9      | - Identifier les problèmes au niveau des programmes d'étude.                                    | X                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |
|        | - Encourager les enseignants à agir communément et uniformément.                                | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   | X                  |                   |                |
|        | - Contribuer à la prise de décision concernant le renouvellement des programmes d'enseignement. | -                                 | X        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |
| 10     | Aider à la préparation des systèmes d'enseignement.                                             | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   | I              |
|        |                                                                                                 |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac  
FiorinoTitre Supervision and  
Curriculum Renewal

| MATRICE DESCRIPTIVE |                                                                                                                                    |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|--------------------|-----------------------|-------------|---------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------|---|--|
| Code                | 006                                                                                                                                |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
| Auteur              | Feyereisen, Novac<br>Fiorino                                                                                                       |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
| Titre               | Supervision and<br>Curriculum Renewal                                                                                              |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
| N<br>O              | Activités de supervision                                                                                                           | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
|                     |                                                                                                                                    | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illust. la relat. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | répond. la dilemme | gérer les changements | étab. syst. | étab. rapport | mesurer l'échel. rend. | prendre les résultats | recommander | AUTRES |   |  |
| 11                  | Interpréter, rendre signifiant pour les enseignants ainsi que les enseignants-consultants, les nouveaux programmes d'enseignement. | -                                 | -        | 0             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
| 12                  | Diriger les programmes de formation en se préoccupant d'y améliorer les contenus et les programmes d'enseignement.                 | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        | X          |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |
| 13                  | Donner des avis lors de la sélection et l'utilisation du matériel d'enseignement.                                                  |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        | X |  |
| 14                  | Développer chez l'ensemble des enseignants leurs habiletés à utiliser les média d'enseignement.                                    | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          | X      |            |           |          |         |            |                    |                       |             |               |                        |                       |             |        |   |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006

Auteur Feyereisen, Novac  
FiorinoTitre Supervision and  
Curriculum Renewal

| N<br>O | Activités de supervision                                                                                                   | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                                                            | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | prévoir | fixer ls obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer ls procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illust. ls relat. | décrire ls postes | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |
|        |                                                                                                                            |                                   |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |
| 15     | Coordination des services<br>offerts par le centre des<br>média d'enseignement.                                            | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        | X          |
| 16     | Aider à la mise en place<br>d'un programme en évalua-<br>tion.                                                             | -                                 | -        | -             | I             |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          |        |            |
| 17     | Eclairer, guider l'ensem-<br>ble des enseignants lors<br>de l'interprétation et<br>l'utilisation de tests.                 | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          | I      |            |
| 18     | Aider à la conceptualisa-<br>tion d'instruments de<br>mesures devant être utili-<br>sés à l'intérieur du<br>système-école. | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          | O      | I          |
| 19     | Aider à l'identification<br>des problèmes concernant<br>l'enseignement.                                                    | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                |           |              |          | O      |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon  
Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur  
ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 006  
 Auteur Feyereisen, Novac  
 Fiorino  
 Titre Supervision and  
 Curriculum Renewal

| MATRICE DESCRIPTIVE                         |                                                                                                                     |                                   |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|----------------|---------------------|----------|-------------------|---------------------|--------------|-----------------|------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------|---------------------|----------|----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------|--|
| Code 006                                    |                                                                                                                     |                                   |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| Auteur Feyereisen, Novac<br>Fiorino         |                                                                                                                     |                                   |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| Titre Supervision and<br>Curriculum Renewal |                                                                                                                     |                                   |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| N<br>O                                      | Activités de supervision                                                                                            | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
|                                             |                                                                                                                     | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PREVOIR | Fixer les obj. | Program. stratégies | Budgéter | Fixer le procédé. | dévelop. politiques | ORGANISATION | Illustr. l'org. | écrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | résoudre | Gérer la discipline | Contrôle | étab. syst. rapports | mesurer l'échel. rend. | prendre les résultats | récompenser | AUTRES |  |
| 20                                          | Aider les enseignants lors de l'interprétation de solutions identifiées à partir du processus de prise de décision. | -                                 | -        | -             |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            | 0         |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| 21                                          | Fournir du feed-back au personnel enseignant.                                                                       | -                                 | -        | 0             |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| 22                                          | Planifier et opérer un service de formation pour les enseignants.                                                   | -                                 | -        | -             | X             |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| 23                                          | Evaluer les performances des enseignants.                                                                           |                                   |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             | X      |  |
| 24                                          | Orienter les nouveaux enseignants.                                                                                  | -                                 | -        | -             |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           | X            |          |        |            |           |          |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |
| 25                                          | Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.                                                   | -                                 | -        | -             |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                  |                |           |              |          |        |            |           | X        |         |            |          |                     |          |                      |                        |                       |             |        |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

[illegible]



### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 007

**Auteur Goldhammer Robert**

**Titre** Clinical Supervision  
Special Methods for  
Supervision of  
Teachers

| MATRICE DESCRIPTIVE                                                             |                              | Fonctions et Activités Gestion |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Code 007                                                                        |                              | ANALYSE                        |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Auteur Goldhammer Robert                                                        |                              | DECISION                       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Titre Clinical Supervision<br>Special Methods for<br>Supervision of<br>Teachers |                              | COMMUNICATION                  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | PLANIFICATION                  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | prévoir                        |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | fixer les obj.                 |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | dévelop. stratégies            |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | budgéter                       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | fixer les procéd.              |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | dévelop. politiques            |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | ORGANISATION                   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | structurer l'org.              |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | illustr. ls relat.             |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | décrire ls relat.              |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | qual. / postes                 |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | PERSONNEL                      |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | sélectionner                   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | orienter                       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | former                         |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | développer                     |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | DIRECTION                      |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | déléguer                       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | motiver                        |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | coordonner                     |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | régoud. ls dilemmes            |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | CONTRÔLE                       |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | étab. syst. changements        |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | étab. échel. rapport           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | mesurer ls résultats           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | rend. résultats                |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | récompenser                    |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                 |                              | AUTRES                         |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| N°                                                                              | Activités de supervision     |                                |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1                                                                               | - Rétablir la communication. | -                              | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

| MATRICE DESCRIPTIVE |                                                                                                                                                    |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|------------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------|--------------------|----------|--------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------|---|--|--|
| Code                | 007                                                                                                                                                |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
| Auteur              | Goldhammer Robert                                                                                                                                  |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
| Titre               | Clinical Supervision<br>Special Methods for<br>Supervision of<br>Teachers                                                                          |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
| N O                 | Activités de supervision                                                                                                                           | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
|                     |                                                                                                                                                    | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | budgéter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire les postes qual. / postes | PERSOINNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | réguler | Gérer les dilemmes | CONTROLE | établ. syst. | mesurer échec. rapport | prendre les résultats | recompenser | AUTRES |   |  |  |
| 4                   | Planifier le déroulement de la rencontre "relation d'aide" en supervision.                                                                         | -                              | -        | -             | X             |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
| 5                   | - Entraîner l'enseignant à des techniques d'auto-supervision, d'auto-analyse.                                                                      | -                              | I        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              | X        |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
|                     | - Assister, aider l'enseignant au niveau des connaissances.                                                                                        | -                              | I        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        | O          |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        |   |  |  |
|                     | - Evaluer les progrès dans la maîtrise de techniques ou autres compétences qui ont fait l'objet d'efforts particuliers de la part de l'enseignant. |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                                   |            |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                        |                       |             |        | X |  |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

| MATRICE DESCRIPTIVE                                                             |                                                                   | Fonctions et Activités Gestion |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| Code 007                                                                        |                                                                   | ANALYSE                        |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Auteur Goldhammer Robert                                                        |                                                                   | DECISION                       |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Titre Clinical Supervision<br>Special Methods for<br>Supervision of<br>Teachers |                                                                   | COMMUNICATION                  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| N O                                                                             |                                                                   | PLANIFICATION                  |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Activités de supervision                                                        |                                                                   | Prévoir                        |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Fixer les obj.                 |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Dévelop. stratégies            |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Programmer                     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Budgeter                       |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Fixer les procéd.              |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Dévelop. politiques            |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | ORGANISATION                   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Structurer l'org.              |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Illustr. la relat.             |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Décrire la relat.              |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Qual. / postes                 |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | PERSONNEL                      |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Sélectionner                   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Orienter                       |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Former                         |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Développer                     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | DIRECTION                      |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Déléguer                       |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Motiver                        |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Coordonner                     |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Résoudre                       |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Gérer les dilemmes             |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Contrôle                       |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Étab. syst. rapport            |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Mesurer l'échel. rend.         |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Prend. mesures correct.        |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   | Autres                         |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| 6                                                                               | - Ménager, pourvoir aux récompenses.                              | -                              | - | - | - |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 | - Planifier le prochain "enseignement" en collaboration.          | -                              | - | - | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 | Evaluer les résultats reliables à la rencontre "relation-d'aide". | -                              | - | - |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|                                                                                 |                                                                   |                                |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

| MATRICE GENERALE                         |                                                                                                                         | Fonctions de Gestion |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---|---|---|--|--|---|---|---|---|
| Code 008                                 |                                                                                                                         | ANALYSE              |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
| Auteur Gwynn John Minor                  |                                                                                                                         | DECISION             |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
| Titre Theory and Practice of Supervision |                                                                                                                         | COMMUNICATION        |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|                                          |                                                                                                                         | PLANIFICATION        |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|                                          |                                                                                                                         | ORGANISATION         |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|                                          |                                                                                                                         | PERSONNEL            |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|                                          |                                                                                                                         | DIRECTION            |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|                                          |                                                                                                                         | CONTROLE             |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
|                                          |                                                                                                                         | AUTRES               |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
| N                                        | Activités de Supervision                                                                                                |                      |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
| O                                        |                                                                                                                         |                      |   |   |   |  |  |   |   |   |   |
| 1                                        | Accorder de l'aide et stimuler les enseignants.                                                                         | -                    | - | - |   |  |  | O | I |   |   |
| 2                                        | Coordonner les divers services reliés à l'éducation (l'enseignement).                                                   | -                    | - | - |   |  |  |   | X |   |   |
| 3                                        | Entraîner les enseignants.                                                                                              | -                    | - | - |   |  |  | X |   |   |   |
| 4                                        | Faire connaître, expliquer les programmes de l'école au personnel et au public.                                         | -                    | - | X |   |  |  |   |   |   |   |
| 5                                        | Aider les enseignants à s'améliorer et à coopérer entre eux.                                                            | -                    | - | - |   |  |  | O | O |   |   |
| 6                                        | Aider le personnel de l'école pour une utilisation efficace du matériel scolaire.                                       | -                    | - | - |   |  |  | O |   |   |   |
| 7                                        | Aider l'enseignant à améliorer ses méthodes d'enseignement.                                                             | -                    | - | - |   |  |  | O |   |   |   |
| 8                                        | Aider l'enseignant dans l'évaluation de l'élève.                                                                        | -                    | - | - |   |  |  | O |   |   |   |
| 9                                        | Stimuler l'enseignant à s'auto-évaluer (plan de travail, progrès).                                                      | -                    | - | - |   |  |  |   | O |   |   |
| 10                                       | Aider les enseignants à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans leur travail.                             | -                    | - | - |   |  |  | O |   |   |   |
| 11                                       | Stimuler les gens des divers groupes d'enseignants à planifier le développement des programmes d'enseignement.          | -                    | - | - |   |  |  |   | O |   |   |
| 12                                       | Coordonner la planification du développement des programmes d'enseignement.                                             | -                    | - | - |   |  |  |   | X |   |   |
| 13                                       | Tenir informer la direction de l'école, les parents, les élèves, le public, du travail ainsi que des succès de l'école. | -                    | - | O |   |  |  |   |   |   |   |
| 14                                       | Aider les enseignants à planifier leur activités pédagogiques.                                                          | (X)                  | O | - | I |  |  |   |   | I | X |
| 15                                       | Aider les enseignants dans leur approche avec l'élève.                                                                  | -                    | - | - |   |  |  | O |   |   |   |
| 16                                       | Aider les enseignants en évaluation.                                                                                    | -                    | - | - |   |  |  | X |   |   |   |

## Légende:

La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:

- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encadrée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence



Auteur Gwynn John Mince

# Titre Theory and Practice of Supervision

ANALYSE

DECISION

COMMUNICATION  
PLANIFICATION

COMMUNICATION  
PLANIFICATION  
ORGANISATION

PERSONNEL  
DIRECTOR

PERSONNEL  
DIRECTOR

INJECTION  
CONTROLE  
AUTOMATIQUE

AUTRES

## Activités de Supervision

17 | Aider le nouvel arrivant (enseignant).

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

—

1

1

1

10

1

—

—

1

1

**Legend:**

La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:

|   |                  |
|---|------------------|
| 1 | La Grande mesure |
| 1 | La Petite mesure |
| 1 | La Petite mesure |
| 1 | La Petite mesure |

2.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 | 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 |



| MATRICE DESCRIPTIVE                                                                                    |                                                                                                    |                                                                                                                                                                           |         |          |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|---------------|----------|------------|----------|------------------|--------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------|--------------------|----------|--------------|----------------------|-----------------------------|--------|
| Code                                                                                                   | 008                                                                                                |                                                                                                                                                                           |         |          |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| Auteur                                                                                                 | Gwynn John Minor                                                                                   |                                                                                                                                                                           |         |          |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| Titre                                                                                                  | Theory and Practice<br>of Supervision                                                              |                                                                                                                                                                           |         |          |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| N                                                                                                      | Activités de supervision                                                                           | Fonctions et<br>Activités Gestion                                                                                                                                         | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Dévelop. | Programmer | Budgeter | fixer la procéd. | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. les relat. | décrire les postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | répond. | gérer les dilemmes | CONTRÔLE | établ. syst. | mesurer le rendement | prendre mesures correctives | AUTRES |
| 1                                                                                                      | Accorder de l'aide et stimuler les enseignants.                                                    | -                                                                                                                                                                         | -       | -        |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        | O          |           | I        |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| 2                                                                                                      | Coordonner les divers services reliés à l'éducation.                                               | -                                                                                                                                                                         | -       | -        |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          | X       |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| 3                                                                                                      | Entraîner les enseignants.                                                                         | -                                                                                                                                                                         | -       | -        |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           | X            |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| 4                                                                                                      | Faire connaître, expliquer les programmes d'enseignement de l'école et au personnel, et au public. | -                                                                                                                                                                         | -       | X        |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| 5                                                                                                      | Aider l'enseignant à s'améliorer et à coopérer avec les membres du groupe.                         | -                                                                                                                                                                         | -       | -        |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          | O      |            | O         |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| 6                                                                                                      | Aider le personnel de l'école pour une utilisation efficace du matériel scolaire.                  | -                                                                                                                                                                         | -       | -        |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          | O      |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |
| Légende: - la lettre X: Grande mesure<br>- la lettre O: Moyenne mesure<br>- la lettre I: Faible mesure |                                                                                                    | N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement. |         |          |               |               |          |            |          |                  |              |                   |                     |                    |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                    |          |              |                      |                             |        |





### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor.

|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| Titre | Theory and Practice<br>of Supervision |
|-------|---------------------------------------|

| MATRICE DESCRIPTIVE                                                                                                                                                       |                                                                                                                             |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|----------------|---------------------|------------|----------|-------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|------------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------------------|----------|-------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------|--------|---|---|
| Code 008                                                                                                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
| Auteur Gwynn Joan Minor                                                                                                                                                   |                                                                                                                             |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
| Titre Theory and practice of Supervision                                                                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
| N O                                                                                                                                                                       | Activités de supervision                                                                                                    | Fonctions et Activités Gestion                                                              |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                             | ANALYSE                                                                                     | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | prévoir | fixer les obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgéter | fixer les procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'org. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSOINNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | résoud. les dilemmes | CONTRÔLE | étab. syst. changements | étab. échel. rapport | mesurer les résultats | prendre mesures correc. | récompenser | AUTRES |   |   |
| 15                                                                                                                                                                        | - Filtrer les livres scolaire.                                                                                              |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        | I |   |
|                                                                                                                                                                           | - Recommander des livres scolaire.                                                                                          |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   | X |
|                                                                                                                                                                           | - Orienter les enseignants dans des activités de formation dans lesquelles ils sont le plus habilités                       | -                                                                                           | -        | -             |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            | O            |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
|                                                                                                                                                                           | - Aider les enseignants à localiser et à utiliser le matériel et les ressources correspondant à l'aire didactique envisagé. | -                                                                                           | -        | -             |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            | O         |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
|                                                                                                                                                                           | 16                                                                                                                          | Entraîner l'enseignant (et le nouveau) à utiliser les divers tests d'évaluation (technique) | -        | -             | -             |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              | X        |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
| Légende: - la lettre X: Grande mesure<br>- la lettre O: Moyenne mesure<br>- la lettre I: Faible mesure                                                                    |                                                                                                                             |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |
| N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement. |                                                                                                                             |                                                                                             |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                  |                   |                |            |              |          |        |            |           |          |         |            |                      |          |                         |                      |                       |                         |             |        |   |   |

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 008

Auteur Gwynn John Minor

Titre Theory and Practice  
of Supervision

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.







[illegible]



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior  
in Education

| N<br>O | Activités de supervision                                  | Fonctions et activités |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|--------|-----------------------------------------------------------|------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------------------|-------------|--------|---|
|        |                                                           | ANALYSE                | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | fixer la obj. | dévelop. stratégies | budgéter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illust. la relat. | décrire la postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | résoudre | gérer la dilemme | étab. changements | étab. syst. rapport | mesurer la rend. | préval. mesures corrées | récompenser | AUTRES |   |
| 2      | - Planifier l'horaire des cours.                          | -                      | -        | -             | X             |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Attribuer les locaux                                    | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |          | I                |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Allouer les périodes de temps.                          | -                      | -        | -             |               |         | O             |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Planifier les divers évènements.                        | -                      | -        | -             | X             |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Aménager, prendre des dispositions pour l'enseignement. |                        |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        | X |
| 3      | - Recruter le personnel.                                  | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           | X            |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Filtrer le personnel.                                   | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           | I            |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Sélectionner le personnel.                              | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           | X            |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Attribuer les fonctions au personnel.                   | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            | I         |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        |   |
|        | - Muter le personnel.                                     |                        |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                   |                     |                  |                         |             |        | X |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior  
in Education

| N<br>O | Activités de supervision                                                                  | Fonctions et activités |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|----------------------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|--|
|        |                                                                                           | ANALYSE                | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | Fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | décrire la relat. qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |  |
|        | - Spécifier les pré-requis pour rencontrer les buts                                       | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   | I                                |           |              |          |        |            |  |
|        | - Recommander les promotions.                                                             | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
|        | - Recommander les renvois.                                                                | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
|        | 4 Informer le nouveau personnel.                                                          | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              | O        |        |            |  |
| 5      | Esquisser et fournir les facilités pour l'enseignement.                                   | -                      | -        | -             | I             | I       |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
| 6      | - Estimer, analyser, évaluer les besoins en matière de temps, espace pour l'enseignement. | X                      | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
|        | - Allouer les temps et les espaces.                                                       | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |            | I        |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
|        | - Attribuer les temps et les espaces aux étudiants                                        | -                      | -        | -             |               |         |               |                     |            | I        |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |
|        |                                                                                           |                        |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                                  |           |              |          |        |            |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



[illegible]

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Ben H.

Titre Supervisory Behavior  
in Education

| N<br>O | Activités de supervision                                                                                                   | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|-----------|
|        |                                                                                                                            | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | Fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | Fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'org. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSOHNEL |
| 8      | - Encourager les ensei-<br>gnants et autre personnel<br>concerné à améliorer<br>l'enseignement.                            | -                                 | -        | I             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |
|        | - Entraîner les enseignants<br>à la planification.                                                                         | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                | X         |
|        | - Fournir des informations<br>concernant l'enseignement<br>au public.                                                      | -                                 | -        | O             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |
|        | - Recueillir les propos du<br>public sur l'enseignement<br>qui se fait à l'école et<br>le transmettre à la di-<br>rection. | -                                 | -        | X             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |
|        | - Communiquer aux autres<br>écoles, les besoins et<br>les buts de l'école.                                                 | -                                 | -        | X             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon  
Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur  
ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 009

Auteur Harris Den H.

Titre      Supervisory Behavior  
             in Education

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.







[illegible]



| MATRICE DESCRIPTIVE                                     |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-----------------|----------------------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------------------|----------|----------------------|-------------------------|----------------------------|--------|
| Code 010                                                |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
| Auteur Hicks Manne John                                 |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
| Titre Educational Supervision in Principle and Practice |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
| N<br>O                                                  | Activités de supervision                                                                                   | Fonctions et Activités Gestion | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | Fixer la obj. | Dévelop. stratégies | Budgéter | Fixer la procéd. | Dévelop. politiques | ORGANISATION | Illustr. l'org. | décrire ls relat. qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | Régoud. ls dilemmes | Contrôle | étab. syst. rapports | Mesurer ls échel. rend. | Prend. mesures correctives | AUTRES |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
| 2                                                       | Clarifier, préciser les buts des programmes d'enseignement.                                                | -                              | -       | -        |               |               |         | O             |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
| 3                                                       | - Favoriser la participation des enseignants à la sélection du matériel d'enseignement.                    | -                              | -       | -        |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           | I        |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         | - Etablir des mesures administratives permettant le partage et la distribution du matériel d'enseignement. | -                              | -       | -        |               |               |         |               |                     | O        |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         | - Faciliter l'accès et l'utilisation du matériel audio-visuel.                                             |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         | X                          |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |
|                                                         |                                                                                                            |                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                 |                                  |           |              |          |        | </         |           |          |         |            |                     |          |                      |                         |                            |        |

| MATRICE DESCRIPTIVE                                                                                                 |                          |                                |                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Code 010                                                                                                            |                          |                                |                             |
| Auteur Hicks Manne John                                                                                             |                          |                                |                             |
| Titre Educational Supervision in Principle and Practice                                                             |                          |                                |                             |
| N O                                                                                                                 | Activités de supervision | Fonctions et Activités Gestion |                             |
|                                                                                                                     |                          | ANALYSE                        | DECISION                    |
|                                                                                                                     |                          | COMMUNICATION                  | PLANIFICATION               |
|                                                                                                                     |                          | Dévelop.                       | Programmer                  |
|                                                                                                                     |                          | Budgéter                       | Fixer le procéd.            |
|                                                                                                                     |                          | ORGANISATION                   | structurer l'org.           |
|                                                                                                                     |                          | Personnel                      | sélectionner                |
|                                                                                                                     |                          | Orientier                      | former                      |
|                                                                                                                     |                          | développer                     | DIRECTION                   |
|                                                                                                                     |                          | déléguer                       | Motiver                     |
|                                                                                                                     |                          | Coordonner                     | Réguler                     |
|                                                                                                                     |                          | Gérer les dilemmes             | Contrôle                    |
|                                                                                                                     |                          | établir les charnières         | établir syst. rapport       |
|                                                                                                                     |                          | mesurer échel. rend.           | prendre mesures correctives |
|                                                                                                                     |                          | répondre aux besoins           | AUTRES                      |
| - Encourager les enseignants à utiliser les diverses ressources offertes par le milieu environnant (la communauté). |                          |                                |                             |
| - Faciliter la tenue d'activités de formation afin de permettre la croissance professionnelle des enseignants.      |                          |                                | X                           |
| - Aider les enseignants à développer du matériel d'enseignement.                                                    | I                        |                                |                             |
| - Développer la collaboration chez l'ensemble des enseignants.                                                      | O                        |                                |                             |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



| MATRICE DESCRIPTIVE |                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------|
| Code                | 010                                               |
| Auteur              | Hicks Hanne John                                  |
| Titre               | Educational Supervision in Principle and Practice |
| N O                 | Activités de supervision                          |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |
|                     |                                                   |

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 010

Auteur Hicks Hanne John

Titre Educational Supervision in Principle and Practice

| N<br>O | Activitésde supervision                                                                         | Fonctions et Activités de Gestion                                   |          |               |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                    |                         |                      |                       |                          |        |  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|----------------|---------------------|----------|-------------------|---------------------|--------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|-----------|--------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|--------|--|
|        |                                                                                                 | ANALYSE                                                             | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer les obj. | dévelop. stratégies | budgéter | fixer les procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustr. l'org. | descri. le relet. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | réajuster | gérer les dilemmes | étab. syst. changements | étab. échel. rapport | mesurer les résultats | prendre mesures correct. | AUTRES |  |
|        | - Planifier et organiser des rencontres inter-faculté.                                          | -                                                                   | -        | -             | X             |         |                |                     |          |                   |                     | X            |                 |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                    |                         |                      |                       |                          |        |  |
|        | - Interpréter, lire et rendre signifiant les résultats obtenus à partir de divers tests.        | -                                                                   | -        | 0             |               |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                    |                         |                      |                       |                          |        |  |
|        | - Planifier le changement ou l'amélioration à apporter aux équipements et facilités de l'école. | -                                                                   | -        | -             | X             |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                    |                         |                      |                       |                          |        |  |
|        | - Planifier les événements spéciaux auxquels participent les gens de la communauté.             | -                                                                   | -        | -             | X             |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                    |                         |                      |                       |                          |        |  |
|        | 8                                                                                               | Encourager, favoriser les expériences, les recherches en éducation. | -        | -             | -             |         |                |                     |          |                   |                     |              |                 |                   |                |           |              |          |        |            |           |          | 0       |            |           |                    |                         |                      |                       |                          |        |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.







## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011Auteur Lucio William H.Mcneil John D.Titre Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                          | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
|--------|---------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------------|---------------------|------------|------------------|--------------|-------------------|--------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|-------------------------|--------|
|        |                                                   | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | fixer ls obj. | dévelop. stratégies | programmer | fixer ls procéd. | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. ls relat. | qual. / postes | PERSOHNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | résoud. ls dilemmes | gérer ls changements | étab. syst. rapport | étab. échel. rend. | mesurer ls résultats | prend. mesures correct. | AUTRES |
| 1      | - Développer des politiques                       | -                              | -        | -             |               |               |                     |            | X                |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
|        | - Développer des programmes d'enseignement.       | -                              | -        | -             | I             |               |                     | O          |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
| 2      | - Prendre des décisions.                          | -                              | X        | -             |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
|        | - Coordonner le travail des autres.               | -                              | -        | -             |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          | X       |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
|        | - Assumer la direction.                           | -                              | -        | -             |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        | X          |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
| 3      | Améliorer la qualité de l'enseignement.           |                                |          |               |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      | X                       |        |
| 4      | - Formuler les objectifs.                         | -                              | -        | -             |               | X             |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
|        | - Sélectionner les connaissances, sujets d'étude. | -                              | O        | -             |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      | X                       |        |
|        | - Préparer un guide pour l'enseignement.          | -                              | -        | -             | I             |               | O                   |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      |                         |        |
|        | - Sélectionner les supports à l'enseignement.     | -                              | O        | -             |               |               |                     |            |                  |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                      |                     |                    |                      | X                       |        |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.

Mcneil John D.

| Titre | Supervision |
|-------|-------------|
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |

| N° | Activités de supervision                                                          | Ac |   |   |   |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    |        |        |       |        |       |   |       |       |        |        |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|-------|-------|---------|-------|--------|-------|---------|----|-------|--------|-------|-------|---|-------|-------|-------|---------|----|--------|--------|-------|--------|-------|---|-------|-------|--------|--------|--------|
|    |                                                                                   |    |   |   |   | prévo | fixer | dévelop | progr | budget | fixer | dévelop | OR | struc | illust | décri | qual. | p | sélec | orien | forme | dévelop | DI | délégu | motiva | coord | résoud | Gérer | Q | étab. | étab. | mesure | prend. | recomp |
| 5  | Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement dans les salles de cours. | -  | - | - | 0 |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    |        |        |       |        |       |   |       |       |        |        |        |
| 6  | - Explorer, examiner les conditions présentées selon les situations.              | I  | - | - |   |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    |        |        |       |        |       |   |       |       |        |        | X      |
|    | - Recommander, suggérer les changements qui s'imposent.                           | -  | - | - |   |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    |        |        |       | I      |       |   |       |       |        |        | X      |
| 7  | - Répartir le travail entre les enseignants.                                      | -  | - | - |   |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    | I      |        |       |        |       |   |       |       |        |        | X      |
|    | - Définir et opérationnaliser les buts de l'école.                                | -  | - | - | 0 |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    |        |        |       |        |       |   |       |       |        |        |        |
|    | - Estimer la progression des résultats envers les buts pré-déterminés.            | -  | - | - |   |       |       |         |       |        |       |         |    |       |        |       |       |   |       |       |       |         |    |        |        |       |        |       |   |       | 0     |        |        |        |

**Légende:** - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.

Mcneil John D.

Titre Supervision

| MATRICE DESCRIPTIVE |                                    |
|---------------------|------------------------------------|
| Code                | 011                                |
| Auteur              | Lucio William H.<br>Mcneil John D. |
| Titre               | Supervision                        |

| N<br>O | Activités de supervision.                                            | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        |   |  |
|--------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------|-------------------|----------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|--------|---|--|
|        |                                                                      | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer la obj. | Dévelop. stratégies | Programmer | Budgéter | fixer la procéd. | Dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illust. la relat. | décrire la postes | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | regoud. | gérer la dilemmes | CONTRÔLE | étab. syst. rapports | étab. échel. rapport | mesurer la résultats | prend. mesures correct. | AUTRES |   |  |
|        | - Standardiser les méthodes                                          | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          | 0                |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        |   |  |
|        | - Résoudre les conflits.                                             | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         | X          |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        |   |  |
|        | - Implanter des services de formation.                               |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        | X |  |
|        | - Développer des attitudes et des habitudes envers la communication. | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          | 0      |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        |   |  |
| 8      | Préparer les abrégés des matériels d'enseignement.                   |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        | X |  |
| 9      | Définir les besoins des élèves.                                      | 0                              | 0        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        |   |  |
| 10     | Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.              |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        | X |  |
| 11     | Stimuler les enseignants en adoptant des comportements précis.       | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            | 0         |          |         |            |         |                   |          |                      |                      |                      |                         |        |   |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011Auteur Lucio William H.Mcneil John D.Titre Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                                                     | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        |   |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------|-------------------|-----------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|-------------|--------|---|
|        |                                                                              | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer ls obj. | dévelop. stratégies | budgéter | fixer ls procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. ls relat. | décrire ls postes | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | résoudre | gérer ls dilemmes | contrôler | établ. syst. rapports | mesurer ls résultats | prendre mesures correctives | récompenser | AUTRES |   |
| 12     | - Sélectionner les objectifs de l'enseignement.                              | -                              | -        | -             |               |         | O             |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        |   |
|        | - Préciser les résultats, comportements que l'on attend des élèves.          | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           | I                     |                      |                             |             |        |   |
|        | - Spécifier un niveau minimum requis de performances chez les élèves.        | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   | I         |                       |                      |                             |             |        |   |
|        | - Analyser les connaissances, habiletés, attitudes requises chez les élèves. | X                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        | X |
| 13     | - Spécifier les connaissances, habiletés, attitudes requises par les élèves. | -                              | O        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        | X |
|        | - Déterminer les pré-requis acquis chez les élèves.                          | -                              | O        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        | X |
|        |                                                                              |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        |   |
|        |                                                                              |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                   |           |                       |                      |                             |             |        |   |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 011

Auteur Lucio William H.

Mcneil John D.

Titre Supervision

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE GÉNÉRALE:

Code 012

Auteur Marks James R., Stoops Emery,  
Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N° | Activités de Supervision                                                                                                  | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | ORGANISATION | PERSONNEL | DIRECTION | CONTRÔLE | AUTRES |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|---------------|--------------|-----------|-----------|----------|--------|
| 1  | Améliorer le programme d'enseignement.                                                                                    | -       | -        | -             | X             | X            |           | X         |          | X      |
| 2  | Evaluer les résultats à la lumière des objectifs.                                                                         | X       | -        | -             |               |              |           | O         | O        | X      |
| 3  | Observer la situation enseignement-apprentissage.                                                                         | O       | -        | -             |               |              |           |           |          |        |
| 4  | Améliorer la situation enseignement-apprentissage.                                                                        |         |          |               |               |              |           |           |          | X      |
| 5  | Evaluer les objectifs, les méthodes et les résultats de la supervision.                                                   |         |          |               |               |              |           |           |          | X      |
| 6  | Aider les professionnels à avoir une vision claire des buts de l'éducation.                                               | -       | -        | -             |               |              | O         |           |          |        |
| 7  | Aider les enseignants à avoir une vision claire des problèmes et des besoins des enfants et de la jeunesse.               | -       | -        | -             |               |              | O         |           |          |        |
| 8  | Assumer un leadership démocratique efficace dans la promotion de l'amélioration des professionnels et de leurs activités. | -       | -        | -             |               |              | O         |           |          |        |
| 9  | Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail.                                                                     |         |          |               |               |              |           |           |          | X      |
| 10 | Unifier les enseignants par le travail d'équipe.                                                                          |         |          |               |               |              |           |           |          | X      |
| 11 | Déterminer les correspondances entre les compétences et la tâche.                                                         | -       | -        | -             |               | O            |           |           |          |        |
| 12 | Attribuer les tâches à l'enseignant.                                                                                      | -       | -        | -             |               |              |           | O         |          |        |
| 13 | Encourager les enseignants à développer leurs capacités (potentiel).                                                      | -       | -        | -             |               |              |           | O         |          |        |
| 14 | Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en matière d'enseignement.                                     | -       | -        | -             |               |              | I         |           |          |        |
| 15 | Evaluer les résultats obtenus suite aux efforts déployés par les enseignants envers les élèves.                           |         |          |               |               |              |           |           |          | X      |

## Légende:

La correspondance est illustrée selon la pondération suivante:

- la lettre X : Grande mesure
- la lettre O : Moyenne mesure
- la lettre I : Faible mesure

N.B. Lorsqu'une lettre est encadrée, cela signifie que par mesure de précaution, l'auteur préfère minimiser l'influence de son jugement dans l'établissement des correspondances et demeure le plus près possible du cadre de référence.











## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                                                                                                       | Fonctions et Activités Gestion |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |               |          |        |            |           |          |         |            |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------|---------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|
|        |                                                                                                                                | ANALYSE                        |                     |            |          | DECISION         |                     |              |                   | COMMUNICATION      |                   |                |           | PLANIFICATION |          |        |            | PRÉVOIR   |          |         |            |
|        |                                                                                                                                | fixer la obj.                  | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la postes | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner  | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner |
| 1      | - Partager des idées, participer aux procédures et au matériel (développer des programmes).                                    |                                |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |               |          |        |            |           |          |         |            |
|        | - Développer des matériaux et des procédures pour exécuter le programme d'enseignement.                                        | -                              | -                   | -          |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |               |          |        |            |           |          |         |            |
|        | - Planifier des services d'éducation (formation) des recherches, ateliers, projets pour améliorer le programme d'enseignement. | -                              | -                   | -          | X        |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |               |          |        |            |           |          |         |            |
|        | - Organiser une équipe de spécialistes-consultants.                                                                            | -                              | -                   | -          |          |                  |                     | X            |                   |                    |                   |                |           |               |          |        |            |           |          |         |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur. Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| Titre | Handbook of Educational Supervision |
|-------|-------------------------------------|

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Titre Handbook of Educational Supervision

É.  
Fonctions et  
Activités Gestion  
ANALY

ANALYSIS

DECISION

DECISION  
COMMUNICATION  
PLANIFICATION  
DEVELOPMENT

1. PLANIFICATION  
 2. PREVOIR  
 3. SAISON

NOTES  
18 Obj.  
19

Develop. strateg.

1. 3225  
 2. 3225  
 3. 3225  
 4. 3225  
 5. 3225  
 6. 3225  
 7. 3225  
 8. 3225  
 9. 3225  
 10. 3225  
 11. 3225  
 12. 3225  
 13. 3225  
 14. 3225  
 15. 3225  
 16. 3225  
 17. 3225  
 18. 3225  
 19. 3225  
 20. 3225  
 21. 3225  
 22. 3225  
 23. 3225  
 24. 3225  
 25. 3225  
 26. 3225  
 27. 3225  
 28. 3225  
 29. 3225  
 30. 3225  
 31. 3225  
 32. 3225  
 33. 3225  
 34. 3225  
 35. 3225  
 36. 3225  
 37. 3225  
 38. 3225  
 39. 3225  
 40. 3225  
 41. 3225  
 42. 3225  
 43. 3225  
 44. 3225  
 45. 3225  
 46. 3225  
 47. 3225  
 48. 3225  
 49. 3225  
 50. 3225  
 51. 3225  
 52. 3225  
 53. 3225  
 54. 3225  
 55. 3225  
 56. 3225  
 57. 3225  
 58. 3225  
 59. 3225  
 60. 3225  
 61. 3225  
 62. 3225  
 63. 3225  
 64. 3225  
 65. 3225  
 66. 3225  
 67. 3225  
 68. 3225  
 69. 3225  
 70. 3225  
 71. 3225  
 72. 3225  
 73. 3225  
 74. 3225  
 75. 3225  
 76. 3225  
 77. 3225  
 78. 3225  
 79. 3225  
 80. 3225  
 81. 3225  
 82. 3225  
 83. 3225  
 84. 3225  
 85. 3225  
 86. 3225  
 87. 3225  
 88. 3225  
 89. 3225  
 90. 3225  
 91. 3225  
 92. 3225  
 93. 3225  
 94. 3225  
 95. 3225  
 96. 3225  
 97. 3225  
 98. 3225  
 99. 3225  
 100. 3225

fixa, l3

Proc. Col. Acad. Sci.

ORGANIZATIONAL POLITICAL GROUP.

ORGANISATION  
structure

Structure l'ore.  
d'éc.

qual. Is relat.

qual. / postez

POSTED / POSTED PERSONNEL  
select:

selectionner  
orienter

orienter  
revenir  
former  
d'

former  
developed

Developer  
Director

DIRECTION  
delegués  
mostr

*[Faint, illegible handwritten notes]*

reel  
reel

Received. 13 d.

1. Is diameter  
greater than  
character

CONTRÔLE  
des changements  
d'attributions

CONTROL  
S/S + 1/2

13. échel. 22000-23000

1. New. Puerto Rico. 1898.

உள்ளே சென்று புகு

*[Faint, illegible handwritten notes]*

SECRET



7

N  
O Activités de supervision

3 - Observer le matériel didactique, l'équipement et l'aspect social et physique de l'environnement, de l'apprentissage.

- Observer les divers facteurs reliés à l'enseignement (personnalité de l'enseignant, formation académique, techniques utilisées).

- Analyser les facteurs inhérents à l'apprentissage (capacité, intérêt, développement intellectuel, habillement).

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King  
Titre Handbook of Educational Supervision

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

## N O Activités de supervision

| Fonctions et Activités Gestion | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PREVOIR | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la relat. qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déclarer | motiver | coordonner | résoudre | gérer la dilamés | stab. la chargements | CONTROLÉ | stab. syst. rapport | mesurer la rapport | prendre la résultats | se compenser | autres |
|--------------------------------|---------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|----------------------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------|------------------|----------------------|----------|---------------------|--------------------|----------------------|--------------|--------|
|--------------------------------|---------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|----------------------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------|------------------|----------------------|----------|---------------------|--------------------|----------------------|--------------|--------|

- 6 - Evaluer et améliorer les performances du personnel de supervision.
- 7 Aider les professionnels à avoir une vision plus claire des buts de l'éducation.
- 8 Aider les enseignants à voir plus clairement les problèmes et les besoins des enfants et de la jeunesse.
- 9 Fournir un leadership démocratique efficace dans la promotion de l'amélioration des professionnels et de leurs activités.

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur: Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre: Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                                                                                      | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|
|        |                                                                                                               | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer la obj. | program. stratégies | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'obj. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION |
| 9      | Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail                                                          |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |
| 10     | Unifier les enseignants par le travail d'équipe.                                                              |                                |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |
| 11     | Déterminer les correspondances possibles entre les compétences d'un enseignant et les pré-requis à une tâche. | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   | 0              |           |              |          |        |            |           |
| 12     | Attribuer les tâches aux enseignants.                                                                         | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        | 0          |           |
| 13     | Encourager les enseignants à développer leur potentiel.                                                       | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        | 0          |           |
| 14     | Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en enseignement                                    | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           | I            | I        |        |            |           |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                                                                                                        | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                                                                 | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | Fixer la obj. | Dévelop. stratégies | Programmer | Budgéter | Fixer la procéd. | Dévelop. politiques | ORGANISATION | Structurer l'org. | Illustr. ls relat. | décrire ls postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | Former | développer |
| 15     | Evaluer les résultats obtenus suite aux efforts déployés par les enseignants envers les élèves.                                 |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
| 16     | Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier aux difficultés d'apprentissage.                                            | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        | O          |
| 17     | Protéger les professionnels des demandes (réquisitions) incompatibles avec leurs compétences ainsi que des critiques négatives. |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
| 18     | Communiquer, interpréter les programmes d'enseignement à la communauté.                                                         | -                              | -        | X             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activitésde supervision                                                                                                                    | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                    |              |                       |                     |                            |        |  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|----------|------------------|--------------------|--------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|--------|--|
|        |                                                                                                                                            | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | Fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSOHNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | Motiver | coordonner | regarder | gérer la dilemme | établ. changements | établ. syst. | établ. schel. rapport | établ. schel. rend. | établ. mesures correctives | AUTRES |  |
| 19     | Aider au développement des politiques concernant l'éducation et les programmes d'enseignement.                                             | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  | X                   |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |          |                  |                    |              |                       |                     |                            |        |  |
| 20     | Aider au recrutement, sélection, embauche, installation et assignation du personnel diplômé.                                               | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                | X         | O            |          |        |            |           | I        |         |            |          |                  |                    |              |                       |                     |                            |        |  |
| 21     | Diriger le développement des programmes d'évaluation, l'adoption des élèves, des procédures et de la sélection du matériel d'enseignement. | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        | X          |           |          |         |            |          |                  |                    |              |                       |                     |                            |        |  |
| 22     | Diriger le programme "in service education".                                                                                               | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        | X          |           |          |         |            |          |                  |                    |              |                       |                     |                            |        |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                                                                                                  | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                                                           | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer ls obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer ls procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. ls relat. | décrire ls postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |
| 23     | Diriger et coordonner le programme de santé de l'école ainsi que le programme d'éducation physique pour les handicapés.   | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        | X          |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
| 24     | Superviser et coordonner le travail de tout le personnel rattaché aux divers services et programmes reliés à l'éducation. | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          | X      |            |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
| 25     | Aider à la recherche et au développement des programmes d'enseignement.                                                   |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
| 26     | Diriger et coordonner divers projets de recherches en enseignement.                                                       | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        | X          |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |
|        |                                                                                                                           |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

Code 012

Auteur. Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

|       |                                     |
|-------|-------------------------------------|
| Titre | Handbook of Educational Supervision |
|-------|-------------------------------------|

|        |                          |
|--------|--------------------------|
| N<br>O | Activités de supervision |
|--------|--------------------------|

|    |                                                                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27 | Diriger et coordonner<br>diverses expériences<br>visant l'amélioration des<br>méthodes et du matériel<br>d'enseignement. |
| 28 | Diriger et coordonner le<br>développement d'un centre<br>de matériel d'enseignement                                      |
| 29 | Diriger et coordonner<br>l'utilisation et l'évalua-<br>tion du matériel d'ensei-<br>gnement.                             |
| 30 | Organiser et conduire les<br>ateliers et les démonstra-<br>tions.                                                        |
| 31 | Fournir les "facilités"<br>pour le développement des<br>programmes d'enseignement.                                       |

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activités de supervision             | Fonctions et<br>Activités Gestion |   |          |   |               |  |               |  |         |  |               |  |                     |  |          |  |                   |  |              |  |                   |  |                     |  |                                   |  |           |  |              |  |          |  |        |  |            |  |           |  |          |  |         |  |            |  |                      |  |                         |  |             |  |         |  |                       |  |                         |  |                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|----------|---|---------------|--|---------------|--|---------|--|---------------|--|---------------------|--|----------|--|-------------------|--|--------------|--|-------------------|--|---------------------|--|-----------------------------------|--|-----------|--|--------------|--|----------|--|--------|--|------------|--|-----------|--|----------|--|---------|--|------------|--|----------------------|--|-------------------------|--|-------------|--|---------|--|-----------------------|--|-------------------------|--|--------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|        |                                      | ANALYSE                           |   | DECISION |   | COMMUNICATION |  | PLANIFICATION |  | Prévoir |  | fixer la obj. |  | dévelop. stratégies |  | budgéter |  | fixer le procédé. |  | ORGANISATION |  | structurer l'org. |  | illustr. les relat. |  | décrive les postes qual. / postes |  | PERSONNEL |  | sélectionner |  | orienter |  | former |  | développer |  | DIRECTION |  | déléguer |  | motiver |  | coordonner |  | réguler. les dilamés |  | établir les changements |  | étab. syst. |  | Rapport |  | mesurer les résultats |  | prendre mesures corréc. |  | responsables AUMES |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 32     | Planifier le programme d'évaluation. | -                                 | - | -        | X |               |  |               |  |         |  |               |  |                     |  |          |  |                   |  |              |  |                   |  |                     |  |                                   |  |           |  |              |  |          |  |        |  |            |  |           |  |          |  |         |  |            |  |                      |  |                         |  |             |  |         |  |                       |  |                         |  |                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.  
Stoops Joyce King

Titre Handbook of Educational Supervision

| N<br>O | Activités de supervision                                                         | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                  | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgéter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'org. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |
| 38     | Coordonner l'application des plans de cours.                                     | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          | X      |            |
| 39     | Orienter et guider les nouveaux enseignants.                                     | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                | X         |              |          |        |            |
| 40     | Conduire et animer les rencontres départementales                                | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          | O      |            |
| 41     | Amorcer et coordonner les programmes de recherches.                              | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              | X        |        | O          |
| 42     | Diriger et coordonner le programme des services d'orientation et de psychologie. | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              | X        | X      |            |
| 43     | Développer et maintenir une tenue de dossiers des élèves.                        | -                              | -        | -             |               | I       |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |
| 44     | Diriger les programmes para-scolaire.                                            | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          | X      |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 012

Auteur Marks James, Stoops E.

Titre Stoops Joyce King  
Handbook of Educational Supervision

| MATRICE DESCRIPTIVE                       |   |                          |              |         |                                                                         |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |         |         |            |         |                  |                     |           |                       |                        |                       |             |        |  |  |
|-------------------------------------------|---|--------------------------|--------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|---------|---------|------------|---------|------------------|---------------------|-----------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------|--|--|
| Code 012                                  |   |                          |              |         |                                                                         |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |         |         |            |         |                  |                     |           |                       |                        |                       |             |        |  |  |
| Auteur Marks James, Stoops E.             |   |                          |              |         |                                                                         |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |         |         |            |         |                  |                     |           |                       |                        |                       |             |        |  |  |
| Titre Handbook of Educational Supervision |   |                          |              |         |                                                                         |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |         |         |            |         |                  |                     |           |                       |                        |                       |             |        |  |  |
| N                                         | O | Activités de supervision | Fonctions et | ANALYSE | DECISION                                                                | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la postes | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | définir | motiver | coordonner | répond. | gérer la dilemme | établir changements | contrôler | établir syst. rapport | mesurer l'échel. rend. | prendre mesures corr. | récompenser | AUTRES |  |  |
|                                           |   |                          | 15           |         | Coordonner les programmes des services de la cafétéria et du transport. |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |                |           |              |          |        |            |           |         |         |            |         | X                |                     |           |                       |                        |                       |             |        |  |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon Mckenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.







### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur. Oliva Peter F.

Titre Supervision for  
Today's Schools

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.





## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013  
 Auteur Oliva Peter F.  
 Titre Supervision for  
 Today's Schools

| N<br>O | Activités de supervision                                                                   | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |                |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|----------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|---------------------|-----------------------|---------|-------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|--------|--|---|
|        |                                                                                            | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer les obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'org. | décrire la relat. | quel. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | répond. la dilantes | gérer les chargements | CONTROL | étab. syst. | étab. échel. rapport | mesurer les résultats | prendre mesures correct. | recompenser | AUTRES |  |   |
|        | - Déterminer les groupes et sous-groupes qui seront responsables de l'étude des problèmes. |                                | O        |               |               |         |                |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |
|        | - Pourvoir, ménager les ressources nécessaires.                                            |                                |          |               |               |         |                |                     |            | I        |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |
| 11     | Aider les enseignants à s'auto-évaluer.                                                    |                                |          |               |               |         |                |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        | O          |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |
| 12     | Aider les enseignants à travailler ensemble.                                               |                                |          |               |               |         |                |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           | O        |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |
| 13     | Aider les enseignants par le biais des services de formation.                              |                                |          |               |               |         |                |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          | O      |            |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |
| 14     | - Etablir une esquisse du système.                                                         |                                |          |               |               |         |                |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  | X |
|        | - Spécifier les buts de l'enseignement.                                                    |                                |          |               |               |         |                |                     |            | O        |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                     |                       |         |             |                      |                       |                          |             |        |  |   |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 013

Auteur Oliva Peter F.

Titre Supervision for  
Today's SchoolsN  
O

## Activités de supervision

| Fonctions et<br>Activités Gestion                                | ANALYSE |               | DECISION            |          | COMMUNICATION    |              | PLANIFICATION      |                | ORGANISATION |              | DIRECTION |        | CONTROLE   |          | AUTRES  |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|--------------|--------------------|----------------|--------------|--------------|-----------|--------|------------|----------|---------|------------|--------------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|-------------|----------|--------|
|                                                                  | Prévoir | Fixer la obj. | Dévelop. stratégies | Budgéter | Fixer la procéd. | ORGANISATION | Illustr. la relat. | Qual. / postes | PERSONNEL    | sélectionner | orienter  | former | développer | déléguer | motiver | coordonner | répond. la dilemme | élab. la charte | élab. syst. | mesurer la réalis. | prendre la réalis. | récompenser | corriger | autres |
| - Spécifier les objectifs de l'enseignement.                     | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Esquisser un plan pour l'évaluation.                           | -       | -             | -                   | X        |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Description des séquences                                      | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Esquisser les procédures.                                      | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Appliquer les procédures.                                      | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Appliquer les plans d'évaluation.                              | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Repenser, redessiner le système.                               | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Informer constamment les enseignants sur les nouveaux modèles. | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Aider les enseignants à sélectionner un modèle.                | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |
| - Encourager les enseignants à utiliser leurs modèles.           | -       | -             | -                   |          |                  |              |                    |                |              |              |           |        |            |          |         |            |                    |                 |             |                    |                    |             |          |        |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.





## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur: Turner H. Unruh A.

Titre: Supervision for  
Change and Innovation

| N<br>O | Activités de supervision                                                      | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  |   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|--------------------|----------------------|---------------------|----------|----------------------|---------------------|--------------------------|--------|--|---|
|        |                                                                               | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illust. ls relat. | décrire ls relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | répond. ls dilemme | gérer ls changements | étab. syst. rapport | contrôle | étab. échel. rapport | mesurer ls résultat | prendre mesures correct. | AUTRES |  |   |
| 1      | Stimuler la croissance professionnelle des enseignants.                       | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          | I       |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  |   |
| 2      | Nourrir la croissance professionnelle des enseignants.                        |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  | X |
| 3      | Evaluer la croissance professionnelle des enseignants.                        |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  | X |
| 4      | Solutionner les problèmes identifiés au niveau des programmes d'enseignement. | -                              | X        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  |   |
| 5      | Fournir une éducation permanente aux enseignants.                             |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  | X |
| 6      | Développer le matériel pour l'enseignement et l'apprentissage.                | -                              | -        | -             | I             |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                      |                     |          |                      |                     |                          |        |  |   |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur Turner H. Unruh A.

Titre Supervision for  
Change and Innova-  
tion

| N<br>O | Activités de supervision                                                                     | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                  |                     |          |              |                        |                       |             |        |  |   |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|-----------|------------------|---------------------|----------|--------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------|--|---|
|        |                                                                                              | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'org. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | réajuster | gérer la dilemme | établir changements | contrôle | établir sys. | établir échel. rapport | préparer la résultats | récompenser | AUTRES |  |   |
| 7      | Instituer les services de formation pour les enseignants.                                    | -                              | -        | -             | I             |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                  |                     |          |              |                        |                       |             |        |  |   |
| 8      | Améliorer et développer les programmes d'enseignement.                                       | -                              | -        | -             | I             |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                  |                     |          |              |                        |                       |             |        |  | X |
| 9      | Aider les enseignants à se définir comme intervenant et à se situer dans un contexte social. | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           | I            |          |        |            |           |          |         |            |           |                  |                     |          |              |                        |                       |             |        |  |   |
| 10     | Faciliter la coopération, la collaboration entre les membres du personnel.                   |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           |                  |                     |          |              |                        |                       |             |        |  | X |
| 11     | Commencer, amorcer le changement des programmes d'enseignement.                              | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |           | O                |                     |          |              |                        |                       |             |        |  | X |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement..

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur. Turner H., Unruh A.

Titre Supervision for  
Change and Innova-  
tion

| N° | Activités de supervision                                                             | Méthodes |      |       |       |      |      |       |       |   |      |       |       |      |      |      |      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|------|-------|-------|------|------|-------|-------|---|------|-------|-------|------|------|------|------|
|    |                                                                                      | A        | plan | fixes | déval | Scor | buds | fixes | déval | 0 | stru | illus | déval | qual | qual | qual | qual |
| 12 | Initier les leaders, les comités et les divers systèmes de supports aux changements. | -        | -    | -     |       |      |      |       |       |   |      |       |       |      |      |      |      |
| 13 | Rassembler les ressources.                                                           |          |      |       |       |      |      |       |       |   |      |       |       |      |      |      | X    |
| 14 | Faciliter, favoriser l'engagement des personnes                                      | -        | -    | -     |       |      |      |       |       |   |      |       | 0     |      |      | 0    |      |
| 15 | Développer et encourager les penseurs marginaux et novateurs.                        | -        | -    | -     |       |      |      |       |       |   |      |       |       |      |      | 0    |      |
| 16 | Prémunir contre l'imprévu.                                                           |          |      |       |       |      |      |       |       |   |      |       |       |      |      |      | X    |
| 17 | Planifier pour élargir, diversifier les expériences.                                 | -        | -    | -     | X     |      |      |       |       |   |      |       |       |      |      |      |      |
| 18 | Recruter du personnel compétent.                                                     | -        | -    | -     |       |      |      |       |       |   |      |       | X     |      |      |      |      |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 014

Auteur Turner H., Unruh A.

Titre    Supervision for  
         Change and Innova-  
         tion

[illegible]

Légendó: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Wiles Kimball

Titre Supervision for  
Better Schools

| N<br>O | Activités de supervision                                                                             | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                                      | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | prévoir | fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | illustrer l'org. | décrire la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |
| 1      | Développer les programmes d'enseignement.                                                            | -                                 | -        | -             | I             |         |               | O                   |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |
| 2      | Coordonner les diverses tentatives effectuées dans le but d'améliorer les programmes d'enseignement. | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              | X        |        |            |
| 3      | Stimuler, activer l'innovation.                                                                      | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        | O          |
| 4      | Développer de nouvelles procédures ainsi que planifier leurs démonstrations.                         | -                                 | -        | -             |               |         |               |                     | X          |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |
| 5      | Rendre accessible l'information aux membres de l'école.                                              | -                                 | -        | I             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                  |                   |                |           |              |          |        |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.D. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Wiles Kimball

Titre Supervision for -  
Better Schools

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur Miles Kimball

Titre Supervision for  
Better Schools

| N<br>O | Activités de supervision                                                                     | Fonctions et<br>Activités Gestion |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|----------------|---------------------|------------|----------|-------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|
|        |                                                                                              | ANALYSE                           | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | Prévoir | fixer les obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer les procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | qual. / postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer |
|        |                                                                                              |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 12     | Valider toute information<br>originaire de résultats de<br>recherches.                       |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 13     | Assurer et maintenir un<br>leadership.                                                       |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 14     | Gérer une ambiance fa-<br>vorable.                                                           |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 15     | Gérer des opportunités<br>pour penser et travailler<br>avec l'ensemble des ensei-<br>gnants. |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 16     | Apporter des changements<br>aux programmes d'ensei-<br>gnement existant.                     |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |
| 17     | Encourager l'enseignement<br>créatif et innovateur.                                          |                                   |          |               |               |         |                |                     |            |          |                   |                     |              |                   |                    |                |           |              |          |        |            |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon  
McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur  
ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 015

Auteur: Wiles Kimball . . .

Titre    Supervision For  
          Better Schools

[illegible]

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.





## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre: Sociology of  
Supervision

## N O Activités de supervision

|   |                                                                             | Fonctions et Activités Gestion |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|--------------------|-----------------------|-------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------|--|
|   |                                                                             | ANALYSE                        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | Fixer la obj. | dévelop. stratégies | programmer | budgeter | fixer la procéd. | dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illust. la relat. | décrire la postes | qual. / postes | PERSOINEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | Motiver | Coordonner | répond. la dilemme | gérer les changements | étab. syst. | étab. échel. rapport | mesurer les résultats | Prévoir les résultats | recompenser | AUTRES |  |
| 1 | Aider les enseignants en les persuadant, les inspirant.                     | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           | X        |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
| 2 | Augmenter les responsabilités professionnelles chez les enseignants.        | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            | I         |          |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
| 3 | Réfection des rôles de l'enseignant, de l'administration et du superviseur. |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             | X      |  |
| 4 | Favoriser, faciliter l'innovation, l'expression créatrice.                  | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         | I          |                    |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
| 5 | Planifier le changement en éducation.                                       | -                              | -        | -             | X             |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
| 6 | Contrôler l'environnement.                                                  | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            | I                  |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
| 7 | Coordonner.                                                                 | -                              | -        | -             |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           | X        |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             |        |  |
| 8 | Accorder une aide individuelle aux enseignants.                             |                                |          |               |               |         |               |                     |            |          |                  |                     |              |                   |                   |                   |                |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                       |             |                      |                       |                       |             | X      |  |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

### MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur: Wilson L. Craig

Titre Sociology of  
Supervision

| N O | Activités de supervision                                                          | Ac    |       |        |       |       |       |        |    |       |      |       |       |   |       |       |       |       |    |      |       |       |       |      |   |       |       |       |     |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|----|-------|------|-------|-------|---|-------|-------|-------|-------|----|------|-------|-------|-------|------|---|-------|-------|-------|-----|-----|
|     |                                                                                   | prévo | fixer | dévalo | progr | budse | fixer | dévalo | OR | struc | illu | décri | qual. | p | sélec | orien | forma | dével | Di | délé | motiv | coord | réjou | géné | C | étab. | étab. | mesur | pré | pré |
| 9   | - Préparer les programmes d'enseignement,                                         | -     | -     | -      |       |       |       |        |    |       |      |       |       |   |       |       |       |       |    |      |       |       |       |      |   |       |       |       |     |     |
|     | - Aider, assister les enseignants dans la préparation de leur enseignement.       | -     | -     | -      | I     |       |       |        |    |       |      |       |       |   |       |       |       |       |    |      |       |       |       |      |   |       |       |       |     |     |
|     | - Développer et appliquer divers instruments de mesures.                          | -     | -     | -      |       |       |       |        |    |       |      |       |       |   |       |       |       |       |    |      |       |       |       |      | I |       |       |       |     |     |
|     | - Analyser, estimer les résultats ainsi que la pertinence, relié à l'utilisation. | X     | -     | -      |       |       |       |        |    |       |      |       |       |   |       |       |       |       |    |      |       |       |       |      |   |       |       |       |     | X   |
|     | - Vérifier, contrôler et évaluer les résultats.                                   | -     | -     | -      |       |       |       |        |    |       |      |       |       |   |       |       |       |       |    |      |       |       |       |      |   |       | O     |       |     | X   |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
- la lettre O: Moyenne mesure  
- la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.

## MATRICE DESCRIPTIVE

Code 016

Auteur Wilson L. Craig

Titre Sociology of  
Supervision

## N O Activités de supervision

| Fonctions et<br>Activités Gestion |                                                                                                                                                                                                                | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | PRÉVOIR | Fixer la obj. | Dévelop. stratégies | Budgéter | Fixer la procéd. | Dévelop. politiques | ORGANISATION | structurer l'org. | illustr. la relat. | décrire la postes | PERSONNEL | sélectionner | orienter | former | développer | DIRECTION | déléguer | motiver | coordonner | répond. la dilemme | établir les changements | établir syst. rapport | mesurer l'échel. rend. | prendre les résultats | récompenser | AUTRES |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------------|---------------|---------|---------------|---------------------|----------|------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------|--------------|----------|--------|------------|-----------|----------|---------|------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-------------|--------|
| 10                                | Maintenir un équilibre entre une essentielle satisfaction à atteindre par le biais des changements apportés et les constants efforts déployés pour atteindre des niveaux de satisfaction toujours plus élevés. |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                         |                       |                        |                       |             | X      |
| 11                                | Fabriquer à partir de nouvelles théories, du matériel utilisable et transformable selon les besoins de l'enseignement.                                                                                         |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                         |                       |                        |                       |             | X      |
| 12                                | Etablir et maintenir des relations productives avec les autres.                                                                                                                                                |         |          |               |               |         |               |                     |          |                  |                     |              |                   |                    |                   |           |              |          |        |            |           |          |         |            |                    |                         |                       |                        |                       |             | X      |

Légende: - la lettre X: Grande mesure  
 - la lettre O: Moyenne mesure  
 - la lettre I: Faible mesure

N.B. Afin de respecter le principe de "fonctions continues" selon McKenzie, elles seront toujours illustrées dans les cas où l'auteur ne les mentionne pas explicitement.



Troisième étape: établissement des correspondances possibles entre les activités de supervision scolaire relevées pour l'ensemble des auteurs analysés et les dimensions du système scolaire du Québec.

Nous avons utilisé les notes de cours telles que présentées alors par le Docteur Gérard Jomphe, dans les cadres du cours de maîtrise SU3-6002<sup>146</sup>, afin de nous permettre d'identifier les dimensions attribuées au SSQ. En l'occurrence, ces dimensions sont "relation école-milieu", "curriculum et apprentissage", "service aux étudiants", "personnel", "facilités physiques", "finance" et enfin "évaluation". Pour chaque dimension, il s'est agi d'en préciser arbitrairement les limites en déterminant les objets de sa préoccupation. Ainsi, la dimension relation école-milieu fut définie de la façon suivante: "cette dimension représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'entretenir des relations, développer des liens et collaborer avec les divers organismes constituant l'environnement de l'école"<sup>147</sup>. La dimension curriculum et apprentissage "représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue de changer et/ou

---

146 Il s'agit du cours "Gestion du programme éducatif". Session d'hiver 1980. Université du Québec à Trois-Rivières.

147 Plus précisément nous voulons signifier ici les organismes socio-économiques, institutions scolaires, parents, ect...



maintenir les programmes d'enseignement, ainsi que la situation enseignement-apprentissage, selon les orientations du ministère de l'Éducation du Québec et/ou les besoins locaux pressentis". Nous avons précisé les objets de préoccupation de la dimension service aux étudiants en la présentant de la façon qui suit: "cette dimension représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue de faciliter le cheminement académique et social de chacun des élèves". La dimension personnel fut définie comme "celle qui représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'influencer les protagonistes en situation dans l'atteinte des buts visés". Nous avons exprimé la dimension facilités physiques de la façon suivante: "cette dimension représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'aménager l'environnement physique de l'école". La dimension finance "représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue d'assurer une répartition des ressources financières en accord avec les priorités gouvernementales et locales". Enfin, la dimension évaluation fut définie comme "celle qui représenterait l'ensemble des activités déployées par les personnes responsables en vue de délimiter, obtenir et fournir des informations utiles permettant de juger des décisions possibles"<sup>148</sup>.

148

STUFFLEBEAM, Daniel

1974 Evaluation en éducation et la prise de décision.

NHF.

A partir du référentiel fourni pour chacune des dimensions du système scolaire québécois, nous avons tenté d'identifier la ou les activité(s) de supervision scolaire pouvant s'y rapporter. Une fois la ou les correspondance(s) possible(s) établie(s) entre les pré-citées, nous avons réparti l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant sur les matrices générales en indiquant leur fréquence de présentation par les auteurs analysés. Ainsi, nous avons pu déterminer des activités de supervision scolaire "unique(s)"<sup>149</sup> et "commune(s)"<sup>150</sup>. Notre intention en ce faisant n'était pas de préciser la valeur d'une activité de supervision scolaire par rapport à une autre, mais seulement d'étayer l'intérêt accordé parmi les auteurs à l'une ou l'autre des activités de supervision scolaire présentées. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois se présente comme l'indique le tableau qui suit.

---

149 Une activité de supervision scolaire était dite "unique" si elle n'était présentée que par un seul auteur.

150 Une activité de supervision scolaire était dite "commune" si elle représentait au moins deux (2) activités de supervision scolaire ou plus, présentée intégralement ou ayant la même signification notée par au moins deux (2) auteurs ou plus.



Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions SSQ              | Activités de supervision scolaire                                                                              | Nb auteurs | unique | commune |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|---------|
| Relation école - milieu     | - Faire connaître, expliquer les programmes d'enseignement au public.                                          | 4          |        | *       |
|                             | - Informer les parents ainsi que le public en général, des travaux réalisés et des succès remportés à l'école. | 2          |        | *       |
|                             | - Informer la communauté des besoins de l'école.                                                               | 1          | *      |         |
|                             | - Orienter les enseignants par rapport à l'école et la communauté.                                             | 1          | *      |         |
|                             | - Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.                                                      | 1          | *      |         |
|                             | - Contacter, prendre des arrangements auprès des personnes ressources extérieures à l'école.                   | 1          | *      |         |
|                             | - Développer les relations publiques.                                                                          | 1          | *      |         |
|                             |                                                                                                                |            |        |         |
|                             |                                                                                                                |            |        |         |
|                             |                                                                                                                |            |        |         |
|                             |                                                                                                                |            |        |         |
|                             |                                                                                                                |            |        |         |
| Curriculum et apprentissage | - Spécifier les objectifs d'enseignement.                                                                      | 1          |        | *       |
|                             | - Estimer, analyser les objectifs d'enseignement.                                                              | 1          | *      |         |
|                             | - Evaluer les objectifs d'enseignement.                                                                        | 1          | *      |         |
|                             | - Déterminer ce qui doit être enseigné et comment l'enseigner.                                                 | 1          |        | *       |
|                             | - Coordonner l'application des plans de cours.                                                                 | 1          | *      |         |
|                             | - Développer divers modèles d'enseignement.                                                                    | 2          |        | *       |
|                             | - Utiliser des modèles d'enseignement.                                                                         | 1          | *      |         |
|                             | - Organiser l'enseignement.                                                                                    | 2          |        | *       |
|                             | - Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement.                                                     | 1          | *      |         |
|                             |                                                                                                                |            |        |         |





Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions<br>SSQ                         | Activités de supervision scolaire                                                                                         | Nb<br>auteurs | unique | commune |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| Curriculum<br>et<br>Apprentissage (suite) | - Planifier les changements à apporter au niveau de l'enseignement.                                                       | 2             |        | *       |
|                                           | - Apporter des changements aux programmes d'enseignement existant.                                                        | 2             |        | *       |
|                                           | - Contrôler et diriger le changement au niveau des programmes d'enseignement.                                             | 1             | *      |         |
|                                           | - Coordonner les divers services reliés à l'enseignement.                                                                 | 3             |        | *       |
|                                           | - Diriger et coordonner les programmes de santé de l'école ainsi que les programmes d'éducation physique pour handicapés. | 1             | *      |         |
|                                           | - Maintenir et relever la qualité de l'enseignement.                                                                      | 1             | *      |         |
|                                           | - Observer l'enseignement.                                                                                                | 2             |        | *       |
|                                           | - Diriger les programmes para-scolaires.                                                                                  | 1             | *      |         |
|                                           | - Coordonner les programmes des services de la cafétéria et du transport.                                                 | 1             | *      |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
| Services<br>aux<br>Étudiants              | - Tenir informé les élèves des travaux et réalisations de l'école.                                                        | 1             | *      |         |
|                                           | - Diriger et coordonner les programmes "service d'orientation" et "psychologie" de l'école.                               | 1             | *      |         |
|                                           | - Développer et maintenir la tenue des dossiers personnels des élèves.                                                    | 1             | *      |         |
|                                           | - Interrelier, rattacher les services aux étudiants.                                                                      | 1             | *      |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |
|                                           |                                                                                                                           |               |        |         |

| Dimensions<br>SSQ | Activités de supervision scolaire                                                                                  | Nº<br>auteurs | unique | commune |  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|--|
| Personnel         | - Déterminer les correspondances entre les compétences de l'enseignant et les prérequis à la tâche d'enseignement. | 1             | *      |         |  |
|                   | - Sélectionner le personnel.                                                                                       | 6             |        | *       |  |
|                   | - Attribuer les tâches aux enseignants.                                                                            | 4             |        | *       |  |
|                   | - Aménager des services de formation pour enseignants.                                                             | 7             |        | +       |  |
|                   | - Entraîner les enseignants à une utilisation efficace du matériel scolaire.                                       | 3             |        | *       |  |
|                   | - Aider les enseignants à améliorer leurs méthodes d'enseignement.                                                 | 4             |        | *       |  |
|                   | - Aider les enseignants à évaluer.                                                                                 | 5             |        | *       |  |
|                   | - Aider les enseignants à planifier leurs activités pédagogiques                                                   | 2             |        | *       |  |
|                   | - Aider les enseignants dans leurs approches envers les élèves.                                                    | 5             |        | *       |  |
|                   | - Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier aux difficultés d'apprentissage.                             | 5             |        | *       |  |
|                   | - Diriger le programme "formation du personnel".                                                                   | 3             |        | *       |  |
|                   | - Organiser et conduire les ateliers et les démonstrations.                                                        | 5             |        | *       |  |
|                   | - Habilitier les enseignants à solutionner l'ensemble des problèmes qu'ils rencontrent.                            | 3             |        | *       |  |
|                   | - Aider l'enseignant à identifier les besoins en éducation.                                                        | 2             |        | *       |  |
|                   | - Déterminer les besoins des enseignants en matière de formation.                                                  | 2             |        | +       |  |
|                   | - Familiariser l'enseignant aux nouveaux matériaux et techniques d'enseignement.                                   | 5             |        | *       |  |
|                   |                                                                                                                    |               |        |         |  |
|                   |                                                                                                                    |               |        |         |  |

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions<br>SSQ    | Activités de supervision scolaire                                                                                     | Nb<br>auteurs | unique | commune |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| Personnel<br>(suite) | - Aider les enseignants à se conscientiser des possibilités et des influences qui se retrouvent dans l'environnement. | 1             | *      |         |
|                      | - Faciliter l'auto-évaluation des enseignants.                                                                        | 3             |        | *       |
|                      | - Préparer le personnel à intervenir dans les relations que l'école entretient avec la communauté.                    | 1             | *      |         |
|                      | - Diriger l'apprentissage des enseignants concernés par les sessions de formation.                                    | 3             |        | *       |
|                      | - Aider les enseignants à sélectionner et à développer du matériel didactique.                                        | 1             | *      |         |
|                      | - Accorder une aide individuelle aux enseignants.                                                                     | 7             |        | *       |
|                      | - Assurer la permanence de programmes de formation pour le personnel enseignant ainsi que pour les superviseurs.      | 1             | *      |         |
|                      | - Diriger les programmes de formation en se préoccupant d'y améliorer les contenus.                                   | 3             |        | *       |
|                      | - Développer chez l'ensemble des enseignants des habiletés à utiliser les média d'enseignement.                       | 4             |        | *       |
|                      | - Eclairer, guider l'ensemble des enseignants lors de l'interprétation et l'utilisation de tests.                     | 5             |        | *       |
|                      | - Aider à la conceptualisation d'instruments de mesure devant servir à l'intérieur du système-école.                  | 1             | *      |         |
|                      | - Aider les enseignants à l'identification des problèmes concernant l'enseignement.                                   | 1             |        | *       |



Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions<br>SSQ    | Activités de supervision scolaire                                                                           | Nb<br>auteurs | unique | commune |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| Personnel<br>(suite) | - Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en matière d'enseignement.                     | 1             | *      |         |
|                      | - Elever, rehausser, favoriser la croissance personnelle et professionnelle de l'enseignant.                | 7             |        | *       |
|                      | - Stimuler les enseignants en adoutant des comportements précis.                                            | 2             |        | *       |
|                      | - Assumer le leadership et le stimuler chez les autres membres du personnel.                                | 1             |        | *       |
|                      | - Etablir et affermir les relations entre le superviseur et l'enseignant.                                   | 3             |        | *       |
|                      | - Stimuler les enseignants à s'auto-évaluer.                                                                | 1             | *      |         |
|                      | - Stimuler les gens des divers groupes d'enseignement à planifier le développement des programmes.          | 1             | *      |         |
|                      | - Assumer un leadership démocratique efficace dans l'amélioration des professionnels et de leurs activités. | 1             | *      |         |
|                      | - Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail.                                                     | 7             |        | *       |
|                      | - Unifier les enseignants.                                                                                  | 3             |        | *       |
|                      | - Encourager les enseignants à développer leurs capacités.                                                  | 5             |        | *       |
|                      | - Stimuler l'enseignant à prendre de l'initiative.                                                          | 1             | *      |         |
|                      | - Créer une ambiance qui favorise l'expression de nouvelles façons de faire.                                | 4             |        | *       |
|                      | - Améliorer les relations humaines au sein des groupes.                                                     | 4             |        | *       |
|                      | - Stimuler l'engouement et la croissance chez les enseignants.                                              | 5             |        | *       |





Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions<br>SSQ    | Activités de supervision scolaire                                                                             | Nb<br>auteurs | unique | commune |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| Personnel<br>(suite) | - Planifier en collaboration avec l'enseignant la stratégie de l'observation.                                 | 1             | *      |         |
|                      | - Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.                               | 1             | *      |         |
|                      | - Aider l'enseignant à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans son travail.                     | 2             |        | *       |
|                      | - Aider l'enseignant à devenir autonome, capable de s'auto-déterminer.                                        | 1             | *      |         |
|                      | - Aider l'enseignant à contourner ses problèmes personnels.                                                   | 1             | *      |         |
|                      | - Identifier les traits caractéristiques particuliers à chacun des enseignants.                               | 1             | *      |         |
|                      | - Maintenir les comportements et activités des enseignants en accord et conséquents avec les buts de l'école. | 1             | *      |         |
|                      | - Aider les professionnels à avoir une vision plus claire des buts de l'éducation.                            | 1             | *      |         |
|                      | - Diriger et coordonner les efforts individuels vers l'atteinte des buts pré-déterminés.                      | 1             | *      |         |
|                      | - Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.                               | 1             | *      |         |
|                      | - Interpréter, traduire, déchiffrer les directives de l'administration au profit des membres du personnel.    | 1             | *      |         |
|                      | - Faire connaître les succès personnels, individuels, à l'ensemble des membres du personnel de l'école.       | 3             |        | *       |

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions<br>SSQ      | Activités de supervision scolaire                                                                 | No<br>auteurs | unique | commune |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| Personnel<br>(suite)   | - Informer le personnel de l'école des développements et des nouvelles tendances en éducation.    | 3             |        | *       |
|                        | - Fournir du feed back au personnel enseignant.                                                   | 1             | *      |         |
|                        | - Faciliter les communications.                                                                   | 1             | *      |         |
|                        | - Reconnaître et faire connaître "l'amélioration" lorsqu'elle se produit.                         | 1             | *      |         |
|                        | - Rendre l'information accessible aux membres de l'école.                                         | 1             | *      |         |
|                        | - Superviser et coordonner le travail de tout le personnel.                                       | 4             |        | *       |
|                        | - Éliminer les enseignants non-efficaces.                                                         | 1             | *      |         |
|                        | - Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.                               | 1             | *      |         |
|                        | - Rafaire, reformuler, préciser les rôles de l'enseignant, de l'administrateur et du superviseur. | 1             | *      |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
| Facilités<br>physiques | - Prévoir aux, fournir les facilités.                                                             | 1             | *      |         |
|                        | - Aider à planifier la construction des écoles et leurs équipements.                              | 1             | *      |         |
|                        | - Exercer un leadership pour l'aménagement d'un environnement stimulant pour les enseignants.     | 1             | *      |         |
|                        | - Contrôler l'environnement.                                                                      | 1             | *      |         |
|                        | - Améliorer les conditions de vie de l'école.                                                     | 1             | *      |         |
|                        | - Pourvoir aux, fournir le matériel et l'équipement.                                              | 1             | *      |         |
|                        | - Approvisionner les enseignants du meilleur matériel didactique qui soit.                        | 1             | *      |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |
|                        |                                                                                                   |               |        |         |

Tableau 1. La répartition des activités de supervision scolaire parmi les dimensions du système scolaire québécois.

| Dimensions<br>SSQ | Activités de supervision scolaire                                                                                                                                                                                 | No<br>auteurs | unique | commune |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------|
| Finance           | - Rassembler les ressources.                                                                                                                                                                                      | 1             | *      |         |
|                   | - Budgéter et étudier les coûts relatifs à l'enseignement et aux programmes.                                                                                                                                      | 1             | *      |         |
|                   | - Maintenir un équilibre entre une essentielle satisfaction à atteindre par le biais de changements à apporter et les constants efforts déployés pour atteindre des niveaux de satisfaction toujours plus élevés. | 1             | *      |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
| Evaluation        | - Evaluer la croissance intellectuelle, physique et sociale chez les élèves.                                                                                                                                      | 1             | *      |         |
|                   | - Evaluer l'enseignement.                                                                                                                                                                                         | 4             |        | *       |
|                   | - Evaluer le travail des enseignants.                                                                                                                                                                             | 2             |        | *       |
|                   | - Evaluer les idées, les plans d'action, concertations antérieures, les ressentiments chez les enseignants.                                                                                                       | 1             | *      |         |
|                   | - Evaluer les performances des enseignants.                                                                                                                                                                       | 3             |        | *       |
|                   | - Evaluer la croissance professionnelle des enseignants.                                                                                                                                                          | 1             | *      |         |
|                   | - Evaluer les enseignants, leurs attentes et les résultats obtenus.                                                                                                                                               | 5             |        | *       |
|                   | - Evaluer les programmes d'enseignement.                                                                                                                                                                          | 3             |        | *       |
|                   | - Evaluer l'efficacité des programmes destinés à l'amélioration de la situation enseignement-apprentissage.                                                                                                       | 1             | *      |         |
|                   | - Développer et maintenir un programme en évaluation.                                                                                                                                                             | 1             | *      |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |
|                   |                                                                                                                                                                                                                   |               |        |         |



Afin de permettre une vision globalisante des informations que nous avons pu obtenir au fil des étapes antérieures, nous avons cru pertinent de les interrelier en les illustrant au moyen d'une matrice spéciale. Cette matrice que nous avons nommée "matrice synthèse"<sup>151</sup>, comporte huit (8) groupes d'informations dont l'illustration se lit de gauche à droite. De ces huit (8) groupes, quatre (4) seulement constituent l'information principale, c'est-à-dire celle obtenue au fil des étapes antérieures. Il s'agit des groupes suivants: dimension du SSQ, activités de supervision scolaire, fréquence d'apparition d'une activité de supervision scolaire parmi les auteurs, et les correspondances possibles illustrées entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion, telle que présentée dans le cadre de référence utilisé. Les autres catégories ou groupes constituent l'information de soutien, c'est-à-dire une information qui permet de mieux saisir le cheminement de l'auteur dans l'élaboration des interrelations proposées sur la matrice synthèse. Il s'agit des groupes suivants: descripteurs, numéro, code(s) de référence(s) et fonction(s) dominante(s). L'ensemble de ces matrices synthèses s'échelonnent de la page 197 à la page 225. Dans le but de faciliter pour le lecteur la lecture des informations qui y apparaîtront, nous avons préparé à son intention un ensemble de notes explicatives.

---

<sup>151</sup> Conférer à la page 39.

La compréhension de ces notes favoriseront la clarté des informations qui seront illustrées.

Renseignements généraux concernant la Matrice Synthèse:<sup>152</sup>

Les dimensions qui apparaîtront dans la colonne N1 seront celles qui auront déjà servies à l'auteur de la présente recherche, lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif, dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Ces dimensions avaient été précisées en collaboration avec le Docteur Gérard Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé. Le lecteur comprendra que l'abréviation SSQ signifie "Système Scolaire du Québec".

Les descripteurs qui apparaîtront dans la colonne N2 seront ceux qui auront servi à l'auteur de la présente recherche lors de la rédaction et de la présentation d'un travail concernant la planification d'un projet éducatif dans les cadres du cours de maîtrise SUS-6002, "Gestion du programme éducatif". Bien que la plupart aient été précisés en collaboration avec le Docteur Gérard Jomphe, alors titulaire du cours pré-nommé, nous en avons ajouté et/ou remplacé quelques-uns par souci d'augmenter la clarté des correspondances possibles.

---

<sup>152</sup> Ces notes ont été présentées antérieurement. Référez à la page 39.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N3 n'ont d'aucune façon de relation avec toute autre numérotation faite antérieurement et qui ont parue sur d'autres grilles. Leurs fonctions seront purement énumératives et ne desserviront les fins que de la présente grille.

Les activités de supervision qui apparaîtront dans la colonne N4 ne proviendront que des matrices générales.

Les chiffres qui apparaîtront dans la colonne N5 illustreront le nombre d'auteur(s) qui, sur une possibilité de seize (16), supporteront par la teneur de leurs propos l'activité de supervision scolaire qui leur sera correspondante. Cependant, nous demeurons conscients que la valeur d'une activité de supervision scolaire ne peut seulement reposer sur le nombre des auteurs qui la supporte.

La colonne N6 illustrera l'ensemble des correspondances établies selon la pondération "X", "O" et "I" pour l'ensemble des activités de supervision scolaire uniques et communes. L'illustration des correspondances démontrera le profil des pondérations accordées selon les correspondances établies pour l'ensemble des auteurs traités entre chaque activité de supervision scolaire unique et commune et une ou des fonction(s) de gestion telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé. Ainsi par exemple, pour une activité de supervision scolaire unique ou commune donnée, le lecteur pourra constater sous l'une ou l'autre des fonctions de



gestion ainsi que sous l'appellation "autres" apparaissant à la colonne N6, la présence des lettres "X", "O" et "I" arborant en haut à droite un chiffre que nous appellerons la fréquence d'apparition. Essentiellement, ce chiffre n'aura d'autre but que de témoigner du nombre de fois que l'auteur de la présente a pu accorder la pondération "X", "O" ou "I" pour la dite activité de supervision scolaire donnée parmi l'ensemble des auteurs analysés, afin de l'illustrer dans le cadre d'analyse utilisé. Il est à noter que dans les cas d'une activité de supervision scolaire commune, la fréquence d'apparition se traduira par un chiffre plus élevé. Les informations utilisées afin d'illustrer cette colonne proviendront uniquement de l'ensemble des matrices générales.

Les chiffres apparaissant dans la colonne N7 ne proposeront aucun lien avec ceux qui apparaîtront plus avant dans la colonne N3. Il s'agira simplement de codes de références qui permettront au lecteur de retrouver, sur l'ensemble des matrices générales, toutes les informations ayant servi à l'auteur de la recherche pour illustrer les colonnes N4, N5 et N6. Les codes se composeront de numéros départagés par un point. Les chiffres qui apparaîtront avant le point représenteront l'auteur tel qu'il a été identifié sur les matrices générales. Les chiffres qui apparaîtront après le point désigneront l'activité de supervision scolaire présentée par l'auteur concerné.

Reliées au deuxième objectif de la présente recherche, les données qui se retrouveront dans la colonne N8 recouvreront toute leur signification et leur importance par l'utilisation qu'il sera possible d'en faire.

En effet, l'identification de la ou des fonction(s) dominante(s), (c'est-à-dire la ou les fonction(s) de gestion, telle(s) que présentée(s) dans le cadre d'analyse utilisé, pour laquelle (lesquelles) la ou les correspondance(s) établie(s) rejoint(ignent) manifestement la ou les position(s) du ou des auteur(s) traité(s) à l'égard de l'activité de supervision unique et/ou commune concernée) demeurera une donnée importante car elle nous permettra d'illustrer la diffusion des activités de supervision scolaire dans les fonctions de gestion.

Pour chaque activité de supervision scolaire qui apparaîtront à la colonne N4 nous déterminerons la fonction dominante en ne considérant que la fréquence d'apparition des codes "X", "O" et "I" sous une des fonctions de gestion présentées à la colonne N6.

Cependant, dans les cas où la fréquence d'apparition des codes pré-cités sera plus élevées sous l'indicateur "autres" de la colonne N6, que sous toutes autres fonctions de gestion y étant illustrées, nous indiquerons simplement d'un trait cette réalité.

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|---------------|----------------|----------------|-----------|-----------|----------|----------------|-------------------------|--------------------------|---------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                | NO                                                               | Activités de Supervision                                                                                      | nb. auteurs /16 |          |               |                |                |           |           |          |                | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               | ANALYSE         | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL | DIRECTION | CONTROLE | AUTRES         |                         |                          |               |
| Relation école - milieu                                                                                                                          | Information - Communication | 1                                                                | Faire connaître, expliquer les programmes d'enseignement au public.                                           | 4               | -        | -             | X <sup>4</sup> |                |           |           |          |                |                         | 001.24-004.19            | Communication |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               | O <sup>1</sup> |                |           |           |          |                |                         | 008.4-012.18             |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  |                             | 2                                                                | Informers les parents ainsi que le public en général, des travaux réalisés et des succès remportés à l'école. | 2               | -        | -             | O <sup>2</sup> |                |           |           |          |                |                         | 001.25                   | Communication |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                | 008.13                  |                          |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  |                             | 3                                                                | Informers la communauté des besoins de l'école.                                                               | 1               | -        | -             | O <sup>1</sup> |                |           |           |          |                |                         | 001.25                   | Communication |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  | 4                           | Orienter les enseignants par rapport à l'école et la communauté. | 1                                                                                                             | -               | -        | -             |                | O <sup>1</sup> |           |           |          |                | 004.17                  | Personnel                |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  | Coopération                 | 5                                                                | Collaborer, coopérer avec les membres de la communauté.                                                       | 1               |          |               |                |                |           |           |          | X <sup>1</sup> | 011.10                  | -----                    |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  | Participation               | 6                                                                | Contacter, prendre des arrangements auprès des personnes ressources extérieures à l'école.                    | 1               | -        | -             | -              | I <sup>1</sup> |           |           |          |                |                         | 012.33                   | Planification |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  |                             |                                                                  |                                                                                                               |                 |          |               |                |                |           |           |          |                |                         |                          |               |
|                                                                                                                                                  | Relation                    | 7                                                                | Développer les relations publiques.                                                                           | 1               | -        | -             | O <sup>1</sup> |                |           |           |          |                |                         | 009.8                    | Communication |
| N1                                                                                                                                               | N2                          | N3                                                               | N4                                                                                                            | N5              | N6       |               |                |                |           |           | N7       | N8             |                         |                          |               |

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                |                |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs | NO                       | Activités de Supervision                                     | nb. auteurs /15                           | ANALYSE        | DECISION       | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL | DIRECTION      | CONTRÔLE       | AUTRES         | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
| Curriculum et Apprentissage                                                                                                                      | Objectif     | 8                        | Spécifier les objectifs d'enseignement.                      | 4                                         | -              | O <sup>1</sup> | -              | X <sup>2</sup> |                |           |                |                | I <sup>1</sup> | 001.5-006.1             | Planification            |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                | O <sup>2</sup> |                |           |                |                |                | 010.2-011.12            |                          |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |              | 9                        | Estimer, analyser les objectifs d'enseignement.              | 1                                         | X <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | -              |                |                |           |                |                |                | 011.13                  | Analyse                  |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                |                | Décision                |                          |
|                                                                                                                                                  |              | 10                       | Evaluer les objectifs d'enseignement.                        | 1                                         | -              | O <sup>1</sup> | -              |                |                |           |                | O <sup>1</sup> | 011.14         | Décision                |                          |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                | Contrôle       |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |              | 11                       | Déterminer ce qui doit être enseigné et comment l'enseigner. | 4                                         | -              | O <sup>1</sup> | -              | X <sup>2</sup> |                |           |                | I <sup>1</sup> | 001.15-004.1   | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                | X <sup>1</sup> | O <sup>2</sup> |                |                |           |                |                | 011.12-012.37  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |              | 12                       | Coordonner l'application des plans de cours.                 | 1                                         | -              | -              | -              |                |                |           | X <sup>1</sup> |                | 012.38         | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |              | Stratégie d'enseignement | 13                                                           | Développer divers modèles d'enseignement. | 2              | -              | O <sup>1</sup> | -              | X <sup>1</sup> |           |                |                |                | 004.12-001.15           | Planification            |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                | I <sup>1</sup> |                |           |                |                |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |              | 14                       | Utiliser des modèles d'enseignement.                         | 1                                         | -              | O <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> |                |                |           | O <sup>1</sup> |                | 013.15         | Décision                |                          |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                |                | Communication           |                          |
|                                                                                                                                                  |              |                          |                                                              |                                           |                |                |                |                |                |           |                |                |                | Direction               |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2           | N3                       | N4                                                           | N5                                        | N6             |                |                |                |                |           |                |                | N7             | N8                      |                          |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                    | NO | Activités de Supervision                                                                                 | nb. auteurs /16 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION | CONTROLE       | AUTRES         |             |                         |                          |
| Curriculum et Apprentissage(suite)                                                                                                               | Stratégie d'enseignement(suite) | 15 | Organiser l'enseignement.                                                                                | 2               | —       | —        | —             | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                |           |                | X <sup>1</sup> | 004.5-009.2 | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             | Organisation            |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 | 16 | Préparer et effectuer des démonstrations d'enseignement.                                                 | 1               | —       | —        | —             | O <sup>1</sup> |                |                |           |                |                | 011.5       | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | Moyen didactique                | 17 | Développer de nouveaux média d'enseignement.                                                             | 5               | —       | —        | —             | O <sup>1</sup> | I <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> |           | X <sup>1</sup> | 004.6-010.3    | -----       |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               | I <sup>1</sup> |                |                |           |                | 011.8-014.6    |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                | 015.8          |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 | 18 | Localiser, découvrir, repérer les matériaux pouvant servir à l'enseignement                              | 1               |         |          |               |                |                |                |           |                | X <sup>1</sup> | 015.7       | -----                   |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 | 19 | Donner des avis lors de la sélection et l'utilisation du matériel d'enseignement.                        | 1               |         |          |               |                |                |                |           |                | X <sup>1</sup> | 006.13      | -----                   |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 | 20 | Fabriquer à partir de théories novatrices du matériel didactique, utilisable et transformable au besoin. | 5               | —       | —        | —             | I <sup>1</sup> |                | I <sup>1</sup> |           | X <sup>3</sup> | 004.6-010.10   | -----       |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           | 014.6-015.8    |                |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           | 016.11         |                |             |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                 |    |                                                                                                          |                 |         |          |               |                |                |                |           |                |                |             |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                              | N3 | N4                                                                                                       | N5              | N6      |          |               |                |                |                |           |                | N7             | N8          |                         |                          |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------|--------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs              | NO                                                                      | Activités de Supervision                                                                                                     | nb. auteurs /16 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         | Code(s) de référence(s)                 | Fonction(s) dominante(s) |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 | ANALYSE        | DECISION | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE                                                                |                                         |                          | AUTRES |
| Curriculum et Apprentissage(suite)                                                                                                               | Moyen didac-tique (suite) | 21                                                                      | Préparer, rédiger les "abstracts", les résumés des matériaux d'enseignement.                                                 | 1               |                |          |                |                |                |                |                | X <sup>1</sup>                                                          | 011,8                                   | -----                    |        |
|                                                                                                                                                  |                           | 22                                                                      | Diriger, coordonner le développement d'un centre de matériel d'enseignement.                                                 | 2               | —              | —        | —              |                |                | X <sup>2</sup> |                |                                                                         | 006,15<br>012,28                        | Direction                |        |
|                                                                                                                                                  |                           | 23                                                                      | Assurer la sélection, l'acquisition et la distribution des volumes scolaires ou autres accessoires reliés à l'enseigne-ment. | 4               | —              | —        | —              |                |                | X <sup>1</sup> | X <sup>3</sup> |                                                                         | 004,16<br>006,13<br>012.21-015.7        | -----                    |        |
|                                                                                                                                                  | 24                        | Améliorer les instruments, matériaux, outils et médiums d'enseignement. | 1                                                                                                                            | —               | —              | —        | O <sup>1</sup> | I <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                | 010,3                                                                   | Planification<br>Personnel<br>Direction |                          |        |
|                                                                                                                                                  | 25                        | Développer les programmes d'enseignement.                               | 8                                                                                                                            | X <sup>1</sup>  | O <sup>1</sup> | —        | X <sup>3</sup> |                | X <sup>1</sup> | O <sup>2</sup> | X <sup>5</sup> | 001,3<br>004,14<br>006.27-009.1<br>011,4-012,19<br>014.8-015.1<br>016,9 | Planification                           |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  |                           |                                                                         |                                                                                                                              |                 |                |          |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         |                          |        |
|                                                                                                                                                  | N1                        | N2                                                                      | N3                                                                                                                           | N4              | N5             | N6       |                |                |                |                |                |                                                                         |                                         | N7                       | N8     |



Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                                  |    |                                                                                  |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |                                       |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------|-----------|----------------|----------------|---------------------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                     | NO | Activités de Supervision                                                         | nb. auteurs /16 |                |                |               |                |              |           |                |                | Code(s) de référence(s)               | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                                  |    |                                                                                  |                 | ANALYSE        | DECISION       | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL | DIRECTION      | CONTROLE       |                                       |                          |
| Curriculum et Apprentissage(suite)                                                                                                               | Programme d'enseignement (suite) | 32 | S'enquérir de tout nouveau développement au niveau des programmes d'enseignement | 1               |                |                |               |                |              |           |                | X <sup>1</sup> | 015.6                                 | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                                  | 33 | Solutionner les problèmes identifiés au niveau des programmes d'enseignement.    | 1               | -              | X <sup>1</sup> | -             |                |              |           |                |                | 014.4                                 | Décision                 |
|                                                                                                                                                  | Enseignement et Apprentissage    | 34 | Améliorer l'enseignement et l'apprentissage.                                     | 3               | -              | -              | -             | X <sup>1</sup> |              |           |                | X <sup>2</sup> | 001.1-004.4<br>012.4                  | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                                  | 35 | Analyser le processus d'apprentissage                                            | 2               | O <sup>2</sup> | -              | -             |                |              |           |                |                | 003.4-012.3                           | Analyse                  |
|                                                                                                                                                  |                                  | 36 | Analyser et résoudre les problèmes reliés à l'enseignement.                      | 2               | X <sup>2</sup> | X <sup>1</sup> | -             |                |              |           |                |                | 004.7-01.11                           | Analyse                  |
|                                                                                                                                                  |                                  | 37 | Développer le matériel pour l'enseignement et l'apprentissage.                   | 5               | -              | -              | -             | I <sup>2</sup> |              |           |                | X <sup>3</sup> | 004.12-011.8<br>014.6-015.8<br>016.11 | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                                  | 38 | Mettre en pratique, utiliser les théories de l'apprentissage.                    | 1               | -              | -              | -             |                |              |           | I <sup>1</sup> |                | 010.10                                | Direction                |
|                                                                                                                                                  |                                  |    |                                                                                  |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |                                       |                          |
|                                                                                                                                                  |                                  |    |                                                                                  |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |                                       |                          |
|                                                                                                                                                  |                                  |    |                                                                                  |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |                                       |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                               | N3 | N4                                                                               | N5              | N6             |                |               |                |              |           |                |                | N7                                    | N8                       |





| Dimensions<br>SSQ                            | Descripteurs          | NO                                                                         | Activités de Supervision                                                                                                      | nb. aut                          | ANALYSE | DECISION | COMMUNI | PLANIFI | ORGANI         | PERSON         | DIRECT         | CONTRÔ         | AUTRE | Code<br>référer           | Fonct<br>domina       |
|----------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|----------|---------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|---------------------------|-----------------------|
| Curriculum<br>et<br>apprentissage<br>(suite) | Changement<br>(suite) | 47                                                                         | Contrôler et diriger le changement au<br>niveau des programmes d'enseignement.                                                | 1                                | -       | -        | -       |         |                | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                |       | 014.22                    | Direction<br>Contrôle |
|                                              | Autre (s)             | 48                                                                         | Coordonner les divers services reliés<br>à l'enseignement.                                                                    | 3                                | -       | -        | -       |         |                | X <sup>3</sup> |                |                |       | 006.15<br>008.2<br>012.20 | Direction             |
|                                              |                       | 49                                                                         | Diriger et coordonner les programmes de<br>santé de l'école ainsi que les programmes<br>d'éducation physique pour handicapés. | 1                                | -       | -        | -       |         |                | X <sup>1</sup> |                |                |       | 012.23                    | Direction             |
|                                              |                       | 50                                                                         | Maintenir et rehausser la qualité de<br>l'enseignement.                                                                       | 1                                |         |          |         |         |                |                |                | X <sup>1</sup> |       | 002.2                     | -----                 |
|                                              | 51                    | Observer l'enseignement.                                                   | 2                                                                                                                             | O <sup>1</sup><br>I <sup>1</sup> | -       | -        |         |         |                |                |                |                |       | 003.3<br>012.3            | Analyse               |
|                                              |                       | 52                                                                         | Diriger les programmes para-scolaire..                                                                                        | 1                                | -       | -        | -       |         |                | X <sup>1</sup> |                |                |       | 012.44                    | Direction             |
|                                              | 53                    | Coordonner les programmes des services<br>de la cafétéria et du transport. | 1                                                                                                                             | -                                | -       | -        |         |         | X <sup>1</sup> |                |                |                |       | 012.45                    | Direction             |
|                                              |                       |                                                                            |                                                                                                                               |                                  |         |          |         |         |                |                |                |                |       |                           |                       |
|                                              | N1                    | N2                                                                         | N3                                                                                                                            | N4                               | N5      | N6       |         |         |                |                |                |                | N7    | N8                        |                       |

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                         |    |                                                                                                                   |                 |                |          |                |                |                |                |                |                |              |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs            | NO | Activités de Supervision                                                                                          | nb. auteurs /16 |                |          |                |                |                |                |                |                |              | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                         |    |                                                                                                                   |                 | ANALYSE        | DECISION | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES       |                         |                          |
| Services aux Etudiants                                                                                                                           | Information             | 54 | Tenir informé, les élèves des travaux et réalisations de l'école.                                                 | 1               | —              | —        | 0 <sup>1</sup> |                |                |                |                |                | 008.13       | Communication           |                          |
|                                                                                                                                                  | Para-Académique         | 55 | Diriger et coordonner les programmes "service d'orientation" et "psychologie" de l'école.                         | 1               | —              | —        | —              |                |                | X <sup>1</sup> |                |                | 012.42       | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  | Renforcement            | 56 | Développer et maintenir la tenue des dossiers personnels des élèves.                                              | 1               | —              | —        | —              | I <sup>1</sup> |                |                |                |                | 012.43       | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  | Autre(s)                | 57 | Interrelier, rattacher les services aux étudiants.                                                                | 1               | —              | —        | —              | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                |                |                | 009.10       | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  |                         |    |                                                                                                                   |                 |                |          |                |                |                |                |                |                |              | Organisation            |                          |
|                                                                                                                                                  |                         |    |                                                                                                                   |                 |                |          |                |                |                |                |                |                |              |                         |                          |
| Personnel                                                                                                                                        | Qualification           | 58 | Déterminer les correspondances entre les compétences de l'enseignant et les pré-requis à la tâche d'enseignement. | 1               | —              | —        | —              | 0 <sup>1</sup> |                |                |                |                | 012.11       | Organisation            |                          |
|                                                                                                                                                  | Sélection - recrutement | 59 | Sélectionner le personnel.                                                                                        | 6               | 0 <sup>1</sup> | —        | —              | I <sup>1</sup> | X <sup>3</sup> | I <sup>2</sup> | 0 <sup>1</sup> | X <sup>3</sup> | 004.15-005.1 | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                         |    |                                                                                                                   |                 |                |          |                | I <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                |                |                | 006.26-009.3 | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                         |    |                                                                                                                   |                 |                |          |                |                |                | 0 <sup>1</sup> |                |                | 01220-014.18 |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                      | N3 | N4                                                                                                                | N5              | N6             |          |                |                |                |                |                |                | N7           | N8                      |                          |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                 | NO                                                              | Activités de Supervision                                                   | nb. auteurs /16 |                |          |               |                |                |                |                |                |                | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 | ANALYSE        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES         |                         |                          |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Assignation                  | 60                                                              | Attribuer les tâches aux enseignants.                                      | 4               | 0 <sup>1</sup> | -        | -             |                |                | X <sup>1</sup> | 0 <sup>2</sup> | X <sup>1</sup> | 004.15-005.2   | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                | I <sup>1</sup> |                | 012.12-016.2   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | Formation - perfectionnement | 61                                                              | Aménager des services de formation pour enseignants.                       | 7               | X <sup>1</sup> | -        | -             | X <sup>3</sup> | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 0 <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 004.8-006.22            | Planification            |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               | I <sup>1</sup> |                | 0 <sup>1</sup> | 0 <sup>1</sup> |                | 009.7-010.5    |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 012.30         |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 013.13-014.7   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                              | 62                                                              | Entraîner les enseignants à une utilisation efficace du matériel scolaire. | 3               | -              | -        | -             |                |                | X <sup>2</sup> |                |                | 001.19         | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                | 0 <sup>1</sup> |                |                | 006.14-008.3   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                              | 63                                                              | Aider les enseignants à améliorer leurs méthodes d'enseignement.           | 4               | -              | -        | -             |                |                | 0 <sup>2</sup> |                | X <sup>1</sup> | 008.7-013.5    | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                | I <sup>1</sup> |                |                | 015.11-016.8   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                              | 64                                                              | Aider les enseignants à évaluer.                                           | 5               | -              | -        | -             |                |                | 0 <sup>1</sup> | 0 <sup>1</sup> | I <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 001.8-002.6             | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                |                |                |                | 006.18-008.8            |                          |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 013.7          |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | 65                           | Aider les enseignants à planifier leurs activités pédagogiques. | 2                                                                          | X <sup>1</sup>  | 0 <sup>1</sup> | -        |               |                |                |                |                | I <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 008.14                  | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                              |                                                                 |                                                                            |                 |                |          |               |                |                |                |                |                |                | 013.4                   |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                           | N3                                                              | N4                                                                         | N5              | N6             |          |               |                |                |                |                |                |                | N7                      | N8                       |

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                         | NO                                                        | Activités de Supervision                                                             | nb. auteurs /16 |                |          |               |                |                |                |                |                |                | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 | ANALYSE        | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES         |                         |                          |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Formation - perfectionnement (suite) | 66                                                        | Aider les enseignants dans leur approche envers les élèves.                          | 5               | -              | -        | -             |                |                | O <sup>4</sup> |                | X <sup>1</sup> | 001.39-002.7   | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               | X <sup>1</sup> |                |                |                | 008.15-012.7   |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                | 013.6          |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      | 67                                                        | Aider les enseignants à diagnostiquer et à remédier aux difficultés d'apprentissage. | 5               | -              | -        | -             |                |                | O <sup>5</sup> |                |                | 001.17-002.13  | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 006.19-012.16  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 013.9          |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      | 68                                                        | Diriger le programme "formation du personnel".                                       | 3               | -              | -        | -             |                |                |                | X <sup>1</sup> |                | 001.33-006.12  | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 012.22         |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      | 69                                                        | Organiser et conduire les ateliers et les démonstrations.                            | 5               | X <sup>1</sup> | -        | -             | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | X <sup>2</sup> | 012.30-001.33           | Planification            |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               | I <sup>1</sup> |                |                | O <sup>1</sup> |                |                | 006.22-009.7            | Direction                |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                |                | 014.7                   |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      | 70                                                        | Habiliter les enseignants à solutionner l'ensemble des problèmes qu'ils rencontrent. | 3               | -              | -        | -             |                |                |                | O <sup>1</sup> |                |                | 001.7-006.19            | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 012.16         |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | 71                                   | Aider l'enseignant à identifier les besoins en éducation. | 2                                                                                    | -               | -              | -        |               |                |                | O <sup>1</sup> |                |                | 001.16         | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                           |                                                                                      |                 |                |          |               |                |                |                |                |                | 012.7          |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                                   | N3                                                        | N4                                                                                   | N5              | N6             |          |               |                |                |                |                |                |                | N7                      | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|----------|---------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                         | NO                                                                                               | Activités de Supervision                                                                                            | nb. auteurs /16 | ANALYSE        | DECISION       | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION | CONTROLE | AUTRES        | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Formation - perfectionnement (suite) | 72                                                                                               | Déterminer les besoins des enseignants en matière de formation,                                                     | 2               | 0 <sup>1</sup> | 0 <sup>1</sup> | —              |                |                |                |           |          |               | 001.18                  | Analyse                  |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               | 014.19                  | Décision                 |
|                                                                                                                                                  |                                      | 73                                                                                               | Familiariser l'enseignant aux nouveaux matériaux et techniques d'enseignement,                                      | 5               | —              | —              | X <sup>2</sup> |                | 0 <sup>3</sup> |                |           |          |               | 001.19-006.7            | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               | 008.6-012.34            |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               | 013.5                   |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      | 74                                                                                               | Aider les enseignants à se conscientiser des possibilités et des influences qui se retrouvent dans l'environnement, | 1               | —              | —              | —              |                | 0 <sup>1</sup> |                |           |          |               | 001.20                  | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      | 75                                                                                               | Faciliter l'auto-évaluation des enseignants,                                                                        | 3               | —              | —              | —              |                | 0 <sup>2</sup> | 0 <sup>1</sup> |           |          |               | 001.22                  | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               | 008.9-013.11            |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | 76                                   | Préparer le personnel à intervenir dans les relations que l'école entretient avec la communauté, | 1                                                                                                                   | —               | —              | —              |                | 0 <sup>1</sup> |                |                |           |          | 001.26        | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | 77                                   | Diriger l'apprentissage des enseignants concernés par les sessions de formation,                 | 3                                                                                                                   | —               | —              | —              |                |                |                | X <sup>3</sup> |           |          | 001.33-006.12 | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                     |                 |                |                |                |                |                |                |           |          | 012.22        |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                                   | N3                                                                                               | N4                                                                                                                  | N5              | N6             |                |                |                |                |                | N7        | N8       |               |                         |                          |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Dimensions<br>SSQ    | Descripteurs                         | NO | Activités de Supervision                                                                                       | nb. auteurs /16 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       | Code(s) de<br>référence(s) | Fonction(s)<br>dominante(s) |
|----------------------|--------------------------------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|---------------|----------------|--------------|----------------------------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL                        | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES                                                |                            |                             |
| Personnel<br>(suite) | Formation - perfectionnement (suite) | 78 | Aider les enseignants à sélectionner et à développer du matériel didactique.                                   | 1               | -       | -        | -             |                |              | 0 <sup>1</sup>                   |                |                | 001.40                                                | Personnel                  |                             |
|                      |                                      | 79 | Accorder une aide individuelle aux enseignants.                                                                | 7               | -       | -        | -             | X <sup>4</sup> |              |                                  |                | X <sup>4</sup> | 01.38-002.16<br>003.5-004.18<br>007.4-015.11<br>016.8 | Planification              |                             |
|                      |                                      | 80 | Assurer la permanence de programmes de formation pour le personnel enseignant ainsi que pour les superviseurs. | 1               |         |          |               |                |              |                                  |                | X <sup>1</sup> | 006.8                                                 | -----                      |                             |
|                      |                                      | 81 | Diriger les programmes de formation en se préoccupant d'y améliorer les contenus.                              | 3               | -       | -        | -             |                |              |                                  | X <sup>1</sup> |                | 001.33<br>006.12<br>012.22                            | Direction                  |                             |
|                      |                                      | 82 | Développer chez l'ensemble des enseignants des habiletés à utiliser les média d'enseignement.                  | 4               | -       | -        | -             |                |              | 0 <sup>3</sup><br>X <sup>1</sup> |                |                | 001.19<br>006.14-008.6<br>014.20                      | Personnel                  |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
|                      |                                      |    |                                                                                                                |                 |         |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       |                            |                             |
| N1                   | N2                                   | N3 | N4                                                                                                             | N5              | N6      |          |               |                |              |                                  |                |                |                                                       | N7                         | N8                          |





Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Dimensions SSQ    | Descripteurs                         | NO | Activités de Supervision                                                                                                                   | nb. auteurs /16 | Fonctions de gestion |                |                |                |                |                |                |                |               | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|-------------------|--------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------------------|
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 | ANALYSE              | DECISION       | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES        |                         |                          |
| Personnel (suite) | Formation - perfectionnement (suite) | 89 | Pourvoir au développement des habiletés, capacités et intérêts des enseignants.                                                            | 10              | X <sup>1</sup>       | O <sup>1</sup> | -              | X <sup>2</sup> | O <sup>4</sup> | X <sup>2</sup> | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 001.18-004.8  | Personnel               |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                | I <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                |                |                | 006.8-008.10  |                         |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                | 009.7-010.5   |                         |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                | 012.13-013.3  |                         |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                | 014.20-016.13 |                         |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                |               |                         |                          |
|                   |                                      | 90 | Aider les enseignants à améliorer l'enseignement et les programmes.                                                                        | 3               | -                    | -              | -              |                | I <sup>2</sup> |                |                |                | 006.10-008.7  | Personnel               |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                | O <sup>1</sup> |                |                |                | 013.1         |                         |                          |
|                   |                                      | 91 | Aider les enseignants à se familiariser avec les nouvelles approches en éducation ainsi qu'à développer et à améliorer diverses habiletés. | 6               | -                    | -              | X <sup>1</sup> |                | O <sup>4</sup> | O <sup>1</sup> |                |                | 001.19        | Personnel               |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                | X <sup>1</sup> |                |                |                | 006.14        |                         |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                | 008.5-012.34  |                         |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                | 013.5-014.20  |                         |                          |
|                   |                                      | 92 | Aider les enseignants à présenter, donner leurs matières.                                                                                  | 3               | -                    | -              | -              |                | O <sup>2</sup> |                |                |                | 006.10        | Personnel               |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                | I <sup>1</sup> |                |                |                | 008.15-013.6  |                         |                          |
|                   |                                      | 93 | Aider les enseignants à diriger, manier leurs classes.                                                                                     | 1               | -                    | -              | -              |                | O <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> |                |                | 013.8         | Personnel               |                          |
|                   |                                      |    |                                                                                                                                            |                 |                      |                |                |                |                |                |                |                |               | Direction               |                          |
| N1                | N2                                   | N3 | N4                                                                                                                                         | N5              | N6                   |                |                |                |                |                |                |                |               | N7                      | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Dimensions SSQ    | Descripteurs     | NO | Activités de Supervision                                                                                  | nb. auteurs /16 |                |                |               |                |                |                |                |               | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|-------------------|------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------------------|
|                   |                  |    |                                                                                                           | ANALYSE         | DECISION       | COMMUNICATION  | PLANIFICATION | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES        |                         |                          |
| Personnel (suite) | Formation -      | 94 | Aider les enseignants à développer des programmes d'enseignement.                                         | 1               | -              | 0 <sup>1</sup> | -             | 1 <sup>1</sup> |                | 0 <sup>1</sup> |                | 013.10        | Décision                |                          |
|                   | Perfectionnement |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               | Planification           |                          |
|                   | (suite)          |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               | Direction               |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               |                         |                          |
|                   |                  | 95 | Observer les comportements de l'enseignant en situation d'intervention.                                   | 3               | 0 <sup>1</sup> | -              | -             |                |                |                |                | 003.3         | Analyse                 |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                | 007.2         |                         |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                | 012.3         |                         |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               |                         |                          |
|                   |                  | 96 | Développer une stratégie pour entreprendre une relation d'aide.                                           | 7               | -              | -              | -             | X <sup>4</sup> |                |                | X <sup>3</sup> | 001.38-002.16 | Planification           |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                | 003.5-004.18  |                         |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                | 007.4-015.11   |               |                         |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                | 016.8          |               |                         |                          |
| Professionnalisme |                  | 97 | Développer le respect et la reconnaissance envers les diverses prérogatives accordées selon le personnel. | 1               | -              | -              | -             |                | 0 <sup>1</sup> |                |                | 005.11        | Personnel               |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               |                         |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               |                         |                          |
|                   |                  | 98 | Aider les professionnels à devenir d'une grande compétence en matière d'enseignement.                     | 1               | -              | -              | -             |                | 1 <sup>1</sup> |                |                | 012.14        | Personnel               |                          |
|                   |                  |    |                                                                                                           |                 |                |                |               |                |                |                |                |               |                         |                          |
| N1                | N2               | N3 | N4                                                                                                        | N5              | N6             |                |               |                |                |                | N7             | N8            |                         |                          |

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |               |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs              | NO  | Activités de Supervision                                                                    | nb. auteurs./16 | nb. auteurs./16 |          |               |                |                |                |                |                |               | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 | ANALYSE         | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES        |                         |                          |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Professionnalisme (suite) | 99  | Elever , rehausser, favoriser la croissance personnelle et professionnelle de l'enseignant. | 7               | -               | -        | -             | I <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 001.31-002.4  | Personnel               |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                | I <sup>1</sup> | I <sup>1</sup> |                |                | 008.10-010.4  | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                | 012.13-013.3  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                | 014.2         |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | Leadership                | 100 | Stimuler les enseignants en adoptant des comportements précis.                              | 8               | -               | -        | -             |                |                | O <sup>6</sup> |                |                | 001.9-005.6   | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                | X <sup>1</sup> |                |                | 008.9-011.11  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                | I <sup>1</sup> |                |                | 012.8-014.1   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                | 015.3-016.1   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           | 101 | Assumer le leadership et le stimuler chez les autres membres du personnel.                  | 4               | -               | -        | -             |                |                | O <sup>2</sup> |                | X <sup>1</sup> | 001.30-005.6  | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                | I <sup>1</sup> |                |                | 012.8-015.13  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           | 102 | Etablir et affermir les relations entre le superviseur et l'enseignant.                     | 8               | O <sup>1</sup>  |          | -             | X <sup>1</sup> |                | X <sup>1</sup> |                | X <sup>1</sup> | 001.38-002.5  | -----                   |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               | O <sup>1</sup> |                | O <sup>1</sup> |                |                | 003.1-004.18  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                | 007.1-012.9   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           |     |                                                                                             |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                | 014.10-016.12 |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                           | 103 | Stimuler les enseignants à s'auto-évaluer.                                                  | 1               | -               | -        | -             |                |                | O <sup>1</sup> |                |                | 008.9         | Direction               |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                        | N3  | N4                                                                                          | N5              | N6              |          |               |                |                |                |                |                |               | N7                      | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|----------------|----------------|--------------|----------------------------------|----------------|----------|--------|--------------------------------------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs       | NO  | Activités de Supervision                                                                                   | nb. auteurs /16 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSOINNEL                       | DIRECTION      | CONTROLE | AUTRES | Code(s) de référence(s)                                | Fonction(s) dominante(s) |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Leadership (suite) | 104 | Stimuler les gens des divers groupes d'enseignement à planifier le développement des programmes.           | 1               | -       | -        | -              |                |              | O <sup>1</sup>                   |                |          |        | 008.11                                                 | Direction                |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 105 | Assumer un leadership démocratique efficace, dans l'amélioration des professionnels et de leurs activités. | 1               | -       | -        | -              |                |              | O <sup>1</sup>                   |                |          |        | 012.8                                                  | Direction                |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 106 | Favoriser et maintenir un esprit d'équipe au travail.                                                      | 7               | -       | -        | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |              | O <sup>1</sup>                   | X <sup>1</sup> |          |        | 001.27-002.8<br>003.2-012.9<br>013.12-014.10<br>015.15 | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 107 | Unifier les enseignants.                                                                                   | 3               | -       | -        | -              |                |              | O <sup>1</sup>                   | X <sup>1</sup> |          |        | 012.10-013.12<br>015.15                                | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 108 | Encourager les enseignants à développer leurs capacités.                                                   | 5               | -       | -        | -              |                |              | O <sup>1</sup><br>I <sup>1</sup> |                |          |        | 001.9-012.13<br>014.15<br>015.17-016.4                 | Direction                |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                                                            |                 |         |          |                |                |              |                                  |                |          |        |                                                        |                          |
|                                                                                                                                                  | N1                 | N2  | N3                                                                                                         | N4              | N5      | N6       |                |                |              |                                  |                |          |        | N7                                                     | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                    |     |                                                                               |                 |         |          |               |               |              |                |                |                |                                      |           |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------------------|-----------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs       | NO  | Activités de Supervision                                                      | nb. auteurs /16 |         |          |               |               |              |                |                |                |                                      |           | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                               |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION | ORGANISATION | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES                               |           |                         |                          |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Leadership (suite) | 109 | Stimuler l'enseignant à prendre de l'initiative.                              | 1               | -       | -        | -             |               |              |                | O <sup>1</sup> |                | 001.13                               | Direction |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 110 | Créer une ambiance qui favorise l'expression de nouvelles façons de faire.    | 4               | -       | -        | -             |               |              |                | I <sup>2</sup> | X <sup>3</sup> | 001.14-002.8<br>015.14-016.4         | -----     |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 111 | Améliorer les relations humaines au sein des groupes.                         | 4               | -       | -        | -             |               |              |                | O <sup>1</sup> | X <sup>3</sup> | 001.28-002.5<br>013.12-014.10        | -----     |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 112 | Stimuler l'épanouissement et la croissance chez les enseignants.              | 5               | -       | -        | -             |               |              | O <sup>1</sup> | O <sup>2</sup> |                | 001.6-002.4<br>012.13-013.3<br>014.1 | Direction |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 113 | Eveiller, chez les enseignants des interrogations concernant l'enseignement.  | 1               | -       | -        | -             |               |              |                | I <sup>1</sup> |                | 001.35                               | Direction |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 114 | Favoriser et maintenir un climat favorable de confiance chez les enseignants. | 2               |         |          |               |               |              |                |                | X <sup>1</sup> | 002.8                                | -----     |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 115 | Créer, amorcer des conflits.                                                  | 1               | -       | -        | -             |               |              |                | I <sup>1</sup> |                | 002.14                               | Direction |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                               |                 |         |          |               |               |              |                |                |                |                                      |           |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                               |                 |         |          |               |               |              |                |                |                |                                      |           |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |     |                                                                               |                 |         |          |               |               |              |                |                |                |                                      |           |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                 | N3  | N4                                                                            | N5              | N6      |          |               |               |              |                |                |                | N7                                   | N8        |                         |                          |



Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs       | NO            | Activités de Supervision                                                                     | nb. auteurs /16                             | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES         | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Leadership (suite) | 122           | Rehausser la satisfaction chez les enseignants et les élèves.                                | 1                                           | -       | -        | -             | I <sup>1</sup> |                |                | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |                | 010.4                   | Organisation             |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                |                         | Contrôle                 |
|                                                                                                                                                  | Orientation        | 123           | Orienter les membres du personnel.                                                           | 7                                           | -       | -        | -             | O <sup>1</sup> | X <sup>2</sup> | X <sup>1</sup> |                |                |                | 004.17-005.3            | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                | O <sup>3</sup> |                |                |                |                | 006.24                  |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                | I <sup>1</sup> |                |                |                |                | 008.17-009.4            |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                | 012.39-014.9            |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 124           | Aider les enseignants à se définir comme intervenant et à se situer dans un contexte social. | 1                                           | -       | -        | -             |                | I <sup>1</sup> |                |                |                |                | 014.9                   | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | 125           | Orienter les enseignants par rapport à l'école et à la communauté.                           | 1                                           | -       | -        | -             |                | O <sup>1</sup> |                |                |                |                | 004.17                  | Personnel                |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    | Participation | 126                                                                                          | Aider les enseignants à coopérer entre eux. | 5       | -        | -             | -              |                | O <sup>1</sup> | O <sup>2</sup> |                | X <sup>3</sup> |                         | 008.5-012.9              |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                | 013.12-014.10  |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                | 015.15         |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                    |               |                                                                                              |                                             |         |          |               |                |                |                |                |                |                |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                 | N3            | N4                                                                                           | N5                                          | N6      |          |               |                |                |                |                |                | N7             | N8                      |                          |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                          |     |                                                                                         |                 |         |          |                |                |              |                |           |                |                  |                                |                            |                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------|----------------|------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Dimensions<br>SSQ                                                                                                                                | Descripteurs             | NO  | Activités de Supervision                                                                | nb. auteurs /15 |         |          |                |                |              |                |           |                |                  |                                | Code(s) de<br>référence(s) | Fonction(s)<br>dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                          |     |                                                                                         |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL      | DIRECTION | CONTROLE       | AUTRES           |                                |                            |                             |
| Personnel<br>(suite)                                                                                                                             | Participation<br>(suite) | 127 | Ménager des opportunités pour penser et travailler ensemble (superviseur-enseignants).  | 1               |         |          |                |                |              |                |           | X <sup>1</sup> | 015.15           | -----                          |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          | 128 | Planifier en collaboration avec l'enseignant la stratégie de l'observation.             | 1               | -       | -        | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |              |                |           | X <sup>1</sup> | 003.2            | Communication<br>Planification |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          | 129 | Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.           | 1               |         |          |                |                |              |                |           | X <sup>1</sup> | 001.27           | -----                          |                            |                             |
|                                                                                                                                                  | Personnalité             | 130 | Aider l'enseignant à acquérir l'équilibre et le sentiment de sécurité dans son travail. | 2               | -       | -        | -              |                |              | O <sup>2</sup> |           |                | 001,23<br>008.10 | Personnel                      |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          | 131 | Aider l'enseignant à devenir autonome, capable de s'auto-déterminer.                    | 1               | -       | -        | -              |                |              | O <sup>1</sup> |           |                | 001.2            | Personnel                      |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          | 132 | Aider l'enseignant à contourner ses problèmes personnels.                               | 1               | -       | -        | -              |                |              | I <sup>1</sup> |           |                | 001.37           | Direction                      |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          |     |                                                                                         |                 |         |          |                |                |              |                |           |                |                  |                                |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          |     |                                                                                         |                 |         |          |                |                |              |                |           |                |                  |                                |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          |     |                                                                                         |                 |         |          |                |                |              |                |           |                |                  |                                |                            |                             |
|                                                                                                                                                  |                          |     |                                                                                         |                 |         |          |                |                |              |                |           |                |                  |                                |                            |                             |
| N1                                                                                                                                               | N2                       | N3  | N4                                                                                      | N5              | N6      |          |                |                |              |                |           | N7             | N8               |                                |                            |                             |



Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                      |     |                                                                                                            |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |                         |                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs         | NO  | Activités de Supervision                                                                                   | nb. auteurs /16 | nb. auteurs /16 |          |               |                |                |                |                |                | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s)                            |
|                                                                                                                                                  |                      |     |                                                                                                            |                 | ANALYSE         | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE       |                         |                                                     |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Personnalité (suite) | 133 | Identifier les traits caractéristiques particuliers à chacun des enseignants.                              | 1               | 0 <sup>1</sup>  | —        | —             |                |                |                |                |                | 014.19                  | Analyse                                             |
|                                                                                                                                                  | Valeur (s)           | 134 | Maintenir les comportements et activités des enseignants en accord et conséquent avec les buts de l'école. | 1               | —               | —        | —             | 0 <sup>1</sup> | 0 <sup>1</sup> | 1 <sup>1</sup> | 0 <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | 011.7                   | Planification<br>Personnel<br>Direction<br>Contrôle |
|                                                                                                                                                  |                      | 135 | Aider les professionnels à avoir une vision plus claire des buts de l'éducation.                           | 1               | —               | —        | —             |                | 0 <sup>1</sup> |                |                |                | 012.6                   | Personnel                                           |
|                                                                                                                                                  |                      | 136 | Diriger et coordonner les efforts individuels vers l'atteinte des buts prédéterminés.                      | 1               | —               | —        | —             |                |                | X <sup>1</sup> |                |                | 001.5                   | Direction                                           |
|                                                                                                                                                  |                      | 137 | Développer conjointement avec les enseignants une philosophie de l'éducation.                              | 1               |                 |          |               |                |                |                |                | X <sup>1</sup> | 001.27                  | -----                                               |
|                                                                                                                                                  |                      |     |                                                                                                            |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |                         |                                                     |
|                                                                                                                                                  |                      |     |                                                                                                            |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |                         |                                                     |
|                                                                                                                                                  |                      |     |                                                                                                            |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |                         |                                                     |
|                                                                                                                                                  |                      |     |                                                                                                            |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |                         |                                                     |
|                                                                                                                                                  |                      |     |                                                                                                            |                 |                 |          |               |                |                |                |                |                |                         |                                                     |
| N1                                                                                                                                               | N2                   | N3  | N4                                                                                                         | N5              | N6              |          |               |                |                |                |                |                | N7                      | N8                                                  |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |               |     |                                                                                                          |                 |         |          |                |               |              |                |           |                |        |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|----------------|---------------|--------------|----------------|-----------|----------------|--------|--------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs  | NO  | Activités de Supervision                                                                                 | nb. auteurs /16 |         |          |                |               |              |                |           |                |        | Code(s) de référence(s)  | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |               |     |                                                                                                          |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION  | PLANIFICATION | ORGANISATION | PERSONNEL      | DIRECTION | CONTROLE       | AUTRES |                          |                          |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Communication | 138 | Interpréter, traduire, déchiffrer les directives de l'administration au profit des membres du personnel. | 1               | -       | -        | X <sup>1</sup> |               |              |                |           |                |        | 005.7                    | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               | 139 | Faire connaître les succès personnels, individuels, à l'ensemble des membres du personnel de l'école.    | 3               | -       | -        | X <sup>1</sup> |               |              |                |           | X <sup>1</sup> |        | 005.9<br>006.21<br>010.9 | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               | 140 | Informar le personnel de l'école des développements et des nouvelles tendances en éducation.             | 3               | -       | -        | X <sup>1</sup> |               |              | O <sup>1</sup> |           |                |        | 006.7-012.34<br>013.5    | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               | 141 | Fournir du feed back au personnel enseignant.                                                            | 1               | -       | -        | O <sup>1</sup> |               |              |                |           |                |        | 006.21                   | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               | 142 | Faciliter les communications.                                                                            | 1               | -       | -        | I <sup>1</sup> |               |              |                |           |                |        | 010.6                    | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               | 143 | Reconnaître et faire connaître "l'amélioration" lorsqu'elle se produit.                                  | 1               | -       | -        | O <sup>1</sup> |               |              |                |           | X <sup>1</sup> |        | 010.9                    | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               | 144 | Rendre l'information accessible aux membres de l'école.                                                  | 1               | -       | -        | I <sup>1</sup> |               |              |                |           | X <sup>1</sup> |        | 015.5                    | Communication            |
|                                                                                                                                                  |               |     |                                                                                                          |                 |         |          |                |               |              |                |           |                |        |                          |                          |
|                                                                                                                                                  |               |     |                                                                                                          |                 |         |          |                |               |              |                |           |                |        |                          |                          |
|                                                                                                                                                  |               |     |                                                                                                          |                 |         |          |                |               |              |                |           |                |        |                          |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2            | N3  | N4                                                                                                       | N5              | N6      |          |                |               |              |                |           |                |        | N7                       | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                                                     |     |                                                                                               |                 |         |          |               |                |              |                |                |               |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs                                        | NO  | Activités de Supervision                                                                      | nb. auteurs /16 |         |          |               |                |              |                |                |               | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                                                     |     |                                                                                               |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE      |                         |                          |
| Personnel (suite)                                                                                                                                | Autre (s)                                           | 145 | Superviser et coordonner le travail de tout le personnel.                                     | 4               | —       | —        | —             |                |              | X <sup>r</sup> | X <sup>i</sup> | 001.5-006.4   | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     |     |                                                                                               |                 |         |          |               |                |              |                |                | 012.24-014.21 |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     | 146 | Eliminer les enseignants non-efficaces.                                                       | 1               | —       | —        | —             |                |              |                | O <sup>i</sup> | 002.3         | Contrôle                |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     | 147 | Coordonner le travail du personnel assigné aux services spéciaux.                             | 1               | —       | —        | —             |                |              | X <sup>i</sup> |                | 006.25        | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     | 148 | Refaire, refondre, préciser les rôles de l'enseignant, de l'administrateur et du superviseur. | 1               |         |          |               |                |              |                | X <sup>i</sup> | 016.3         | -----                   |                          |
| Facultés Physiques                                                                                                                               | Locaux                                              | 149 | Prévoir aux, fournir les facilités.                                                           | 1               | —       | —        | —             | I <sup>i</sup> |              |                |                | 009.5         | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  | (aspect, éclairage, couleur, espace, environnement) | 150 | Aider à planifier la construction des écoles et leurs équipements.                            | 1               | —       | —        | —             | X <sup>i</sup> |              |                |                | 012.36        | Planification           |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     | 151 | Exercer un leadership pour l'aménagement d'un environnement stimulant pour les enseignants.   | 1               | —       | —        | —             |                |              | O <sup>i</sup> |                | 001.4         | Direction               |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     |     |                                                                                               |                 |         |          |               |                |              |                |                |               |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                                                     |     |                                                                                               |                 |         |          |               |                |              |                |                |               |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                                                  | N3  | N4                                                                                            | N5              | N6      |          |               |                |              |                |                |               | N7                      | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Dimensions<br>SSQ                 | Descripteurs                                                        | NO  | Activités de Supervision                                                      | nb. auteurs /16 | ANALYSE        | DECISION       | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION   | PERSONNEL | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES | Code(s) de<br>référence(s) | Fonction(s)<br>dominante(s)                            |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------|----------------|----------------|--------|----------------------------|--------------------------------------------------------|
| Facilités<br>Physiques<br>(suite) | Locaux (suite)                                                      | 152 | Contrôler l'environnement.                                                    | 1               | —              | —              | —             |                |                |           | I <sup>1</sup> |                |        | 016.6                      | Contrôle                                               |
|                                   |                                                                     | 153 | Améliorer les conditions de vie de<br>l'école.                                | 1               | —              | —              | —             | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |           | O <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |        | 010.1                      | Planification<br>Personnel<br>Contrôle                 |
|                                   |                                                                     |     |                                                                               |                 |                |                |               |                |                |           |                |                |        |                            |                                                        |
|                                   |                                                                     |     |                                                                               |                 |                |                |               |                |                |           |                |                |        |                            |                                                        |
|                                   | Equipement<br>(académique,<br>sportif,<br>culturel,<br>secrétariat) | 154 | Pourvoir aux, fournir le matériel et<br>l'équipement.                         | 1               | X <sup>1</sup> | O <sup>1</sup> | —             | I <sup>1</sup> |                |           | X <sup>1</sup> |                |        | 009.6                      | Analyse<br>Communication<br>Planification<br>Direction |
|                                   |                                                                     | 155 | Approvisionner les enseignants du<br>meilleur matériel didactique qui soit.   | 1               |                |                |               |                |                |           |                | X <sup>1</sup> |        | 015.18                     | -----                                                  |
|                                   |                                                                     |     |                                                                               |                 |                |                |               |                |                |           |                |                |        |                            |                                                        |
|                                   |                                                                     | 156 | Rassembler les ressources.                                                    | 1               |                |                |               |                |                |           |                | X <sup>1</sup> |        | 014.13                     | -----                                                  |
|                                   |                                                                     | 157 | Budgéter et étudier les coûts relatifs<br>à l'enseignement et aux programmes. | 1               | X <sup>1</sup> | —              | —             | X <sup>1</sup> |                |           |                |                |        | 004.13                     | Analyse<br>Planification                               |
|                                   |                                                                     |     |                                                                               |                 |                |                |               |                |                |           |                |                |        |                            |                                                        |
| Finance                           |                                                                     |     |                                                                               |                 |                |                |               |                |                |           |                |                |        |                            |                                                        |
| N1                                | N2                                                                  | N3  | N4                                                                            | N5              | N6             |                |               |                |                |           |                |                | N7     |                            | N8                                                     |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Dimensions<br>SSQ  | Descripteurs                                                              | NO  | Activités de Supervision                                                                                                                                                                                        | nb. auteurs /16 | ANALYSE        | DECISION       | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL | DIRECTION      | CONTROLE       | AUTRES | Code(s) de<br>référence(s)   | Fonction(s)<br>dominante(s) |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|--------------|-----------|----------------|----------------|--------|------------------------------|-----------------------------|
| Finance<br>(suite) |                                                                           | 158 | Maintenir un équilibre entre une essentielle satisfaction à atteindre par le biais de changements à apporter et les constants efforts déployés pour atteindre des niveaux de satisfaction toujours plus élevés. | 1               |                |                |               |                |              |           |                | X <sup>1</sup> |        | 016.10                       | -----                       |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
| Evaluation         | Etudiants<br>(apprentissage<br>comportement)                              | 159 | Evaluer la croissance intellectuelle, physique et sociale chez les élèves.                                                                                                                                      | 1               |                |                |               |                |              |           |                | X <sup>1</sup> |        | 010.12                       | -----                       |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
|                    | Enseignants<br>(activité<br>professionnelle<br>et activité de<br>gestion) | 160 | Evaluer l'enseignement.                                                                                                                                                                                         | 4               | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> | -             | X <sup>1</sup> |              |           | 0 <sup>1</sup> | X <sup>3</sup> |        | 001.34-004.3<br>009.9-011.14 | -----                       |
|                    |                                                                           | 161 | Evaluer le travail des enseignants.                                                                                                                                                                             | 2               |                |                |               |                |              |           |                | X <sup>1</sup> |        | 001.21-010.13                | -----                       |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
|                    |                                                                           |     |                                                                                                                                                                                                                 |                 |                |                |               |                |              |           |                |                |        |                              |                             |
| N1                 | N2                                                                        | N3  | N4                                                                                                                                                                                                              | N5              | N6             |                |               |                |              |           |                |                | N7     | N8                           |                             |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion. |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|----------------|----------------|--------------|----------------|-------------------------------|----------------|-------------------------|--------------------------|
| Dimensions SSQ                                                                                                                                   | Descripteurs             | NO                                                                | Activités de Supervision                                                                                  | nb. auteurs /16 |         |          |                |                |              |                |                               |                | Code(s) de référence(s) | Fonction(s) dominante(s) |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION  | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL      | DIRECTION                     | CONTROLE       |                         |                          |
| Evaluation (suite)                                                                                                                               | Enseignants (suite)      | 162                                                               | Evaluer les idées, les plans d'action, comportements antérieurs, les ressentiments chez les enseignants.  | 1               |         |          |                |                |              |                |                               | X <sup>1</sup> | 002.9                   | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          | 163                                                               | Evaluer les performances des enseignants.                                                                 | 3               |         |          |                |                |              |                |                               | X <sup>3</sup> | 006.23-010.13           | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                | 012.15                  |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          | 164                                                               | Evaluer la croissance professionnelle des enseignants.                                                    | 1               |         |          |                |                |              |                |                               | X <sup>1</sup> | 014.3                   | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | 165                      | Evaluer les enseignants, leurs attentes et les résultats obtenus. | 5                                                                                                         | X <sup>1</sup>  | —       | —        |                |                |              |                | O <sup>1</sup> X <sup>5</sup> | 002.9-006.23   | -----                   |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               | 007.6-010.13   |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               | 012.2          |                         |                          |
|                                                                                                                                                  | Programme d'enseignement | 166                                                               | Evaluer les programmes d'enseignement.                                                                    | 3               | —       | —        | X <sup>1</sup> | X <sup>1</sup> |              | X <sup>1</sup> |                               | X <sup>3</sup> | 001.41-005.4            | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               | 010.11         |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          | 167                                                               | Evaluer l'efficacité des programmes destinés à l'amélioration de la situation enseignement-apprentissage. | 1               |         |          |                |                |              |                |                               | X <sup>1</sup> | 001.41                  | -----                    |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
|                                                                                                                                                  |                          |                                                                   |                                                                                                           |                 |         |          |                |                |              |                |                               |                |                         |                          |
| N1                                                                                                                                               | N2                       | N3                                                                | N4                                                                                                        | N5              | N6      |          |                |                |              |                |                               |                | N7                      | N8                       |

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

Matrice synthèse illustrant les correspondances possibles entre les dimensions du SSQ, les activités de supervision et les fonctions de gestion.

| Dimensions<br>SSQ     | Descripteurs                           | NO  | Activités de Supervision                                                  | nb. auteurs /16 |         |          |               |                |              |                |                |          |        | Code(s) de<br>référence(s) | Fonction(s)<br>dominante(s) |
|-----------------------|----------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|----------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------|--------|----------------------------|-----------------------------|
|                       |                                        |     |                                                                           |                 | ANALYSE | DECISION | COMMUNICATION | PLANIFICATION  | ORGANISATION | PERSONNEL      | DIRECTION      | CONTROLE | AUTRES |                            |                             |
| Evaluation<br>(suite) | Administration<br>(outil d'évaluation) | 169 | Développer et maintenir un programme en évaluation,                       | 1               | —       | —        | —             | 0 <sup>1</sup> |              |                |                |          |        | 006.6                      | Planification               |
|                       |                                        | 169 | Aider à la mise en place d'un programme en évaluation.                    | 1               | —       | —        | —             | 1 <sup>1</sup> |              |                |                |          |        | 006.16                     | Planification               |
|                       | Autre (s)                              | 170 | Evaluer le matériel didactique.                                           | 1               | —       | —        | —             |                |              | X <sup>1</sup> |                |          |        | 012.29                     | Direction                   |
|                       |                                        | 171 | Evaluer les résultats reliés à la relation d'aide superviseur-enseignant. | 1               |         |          |               |                |              |                | X <sup>1</sup> |          |        | 007.6                      | -----                       |
|                       |                                        | 172 | Evaluer les objectifs, les méthodes et les résultats de la supervision.   | 1               |         |          |               |                |              |                | X <sup>1</sup> |          |        | 012.5                      | -----                       |
|                       |                                        |     |                                                                           |                 |         |          |               |                |              |                |                |          |        |                            |                             |
|                       |                                        |     |                                                                           |                 |         |          |               |                |              |                |                |          |        |                            |                             |
|                       |                                        |     |                                                                           |                 |         |          |               |                |              |                |                |          |        |                            |                             |
|                       |                                        |     |                                                                           |                 |         |          |               |                |              |                |                |          |        |                            |                             |
|                       |                                        |     |                                                                           |                 |         |          |               |                |              |                |                |          |        |                            |                             |
| N1                    | N2                                     | N3  | N4                                                                        | N5              | N6      |          |               |                |              |                |                |          |        | N7                         | N8                          |

Quatrième étape: établissement du profil de la distribution des activités de supervision scolaire à travers les fonctions reconnues au système de gestion utilisé ainsi que dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec.

Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire à travers les fonctions de gestion, il a fallu départager sous chacune d'entre elles, l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant sur la matrice synthèse<sup>153</sup>. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère la ou les fonction(s) de gestion dominante(s) précisée(s) pour chacune des activités de supervision scolaire apparaissant sur l'ensemble des matrices synthèses. Ce profil apparaît à la figure 6 page 230.

Afin de démontrer une diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions attribuées au système scolaire du Québec, il nous a fallu départager, sous chacune des dimensions du système pré-nommé, l'ensemble des activités de supervision scolaire apparaissant dans la colonne "activité de supervision" de la matrice synthèse. Pour ce faire, nous avons utilisé comme point de repère les correspondances déjà illustrées entre les pré-citées sur la matrice synthèse. Cette opération nous

---

<sup>153</sup> Conférer à la colonne "activités de supervision", de la matrice synthèse. Pages 197 à 225.



a permis d'établir le profil de la distribution des activités de supervision scolaire envers les dimensions du système scolaire québécois. Ce profil apparaît à la figure 7 de la page 238.

Tout au long de ce troisième chapitre nous vous avons présenté les résultats obtenus suivant l'approche d'analyse utilisée. Le prochain et dernier chapitre proposera une discussion à partir de l'ensemble des données apparaissant au chapitre III.

## CHAPITRE IV

### Discussion des résultats

Dans cette dernière section du rapport de recherche, nous traiterons des résultats présentés plus avant en relation avec l'hypothèse générale et en relation avec les objectifs de l'étude.

#### 1. Les résultats en relation avec l'hypothèse générale

L'hypothèse générale (voir chapitre I page 4) statuait que le "but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel". Or, considérant l'ensemble des activités de supervision scolaire illustrées sur la matrice synthèse, nous constatons que ce sont surtout celles pour qui les fonctions de gestion, planification, personnel et direction ont été déterminées comme dominantes qui semblent jouer la plus grand rôle au niveau de cette hypothèse.

De façon plus précise et en se référant aux définitions<sup>154</sup> que donne McKenzie de ces trois (3) fonctions,

---

<sup>154</sup> Référent "Système de gestion en trois (3) dimensions".  
MCKENZIE, Alec. Page 8.

l'hypothèse de départ se traduit par le biais d'un ensemble d'activités de supervision qui tantôt ont pour fin de "déterminer d'avance le cours de l'action", tantôt de "choisir des personnes compétentes pour les postes de l'organisation" et enfin "mener, conduire les actions selon les objectifs pré-établis".

En effet, des cent soixante-douze (172) activités de supervision relevées selon l'approche d'analyse utilisée, 17.4% (voir à la figure 6 page 230) sont reliées directement<sup>155</sup> ou indirectement<sup>156</sup> à la fonction planification, 21.5% se rassemblent directement ou indirectement sous la fonction personnel, 27.9% s'unissent directement ou indirectement à la fonction direction. L'ensemble de ces trois (3) fonctions de gestion se répartissant sous la dimension "conceptualisation" et sous la dimension "leadership" du cadre d'analyse utilisé, l'hypothèse générale se voit articulée par le biais d'activités devant servir à "formuler des idées" et à "influencer les personnes dans l'atteinte des but pré-établis".<sup>157</sup>

Cependant, n'ayant pu retrouver de correspondances possibles chez McKenzie pour un ensemble d'activités de

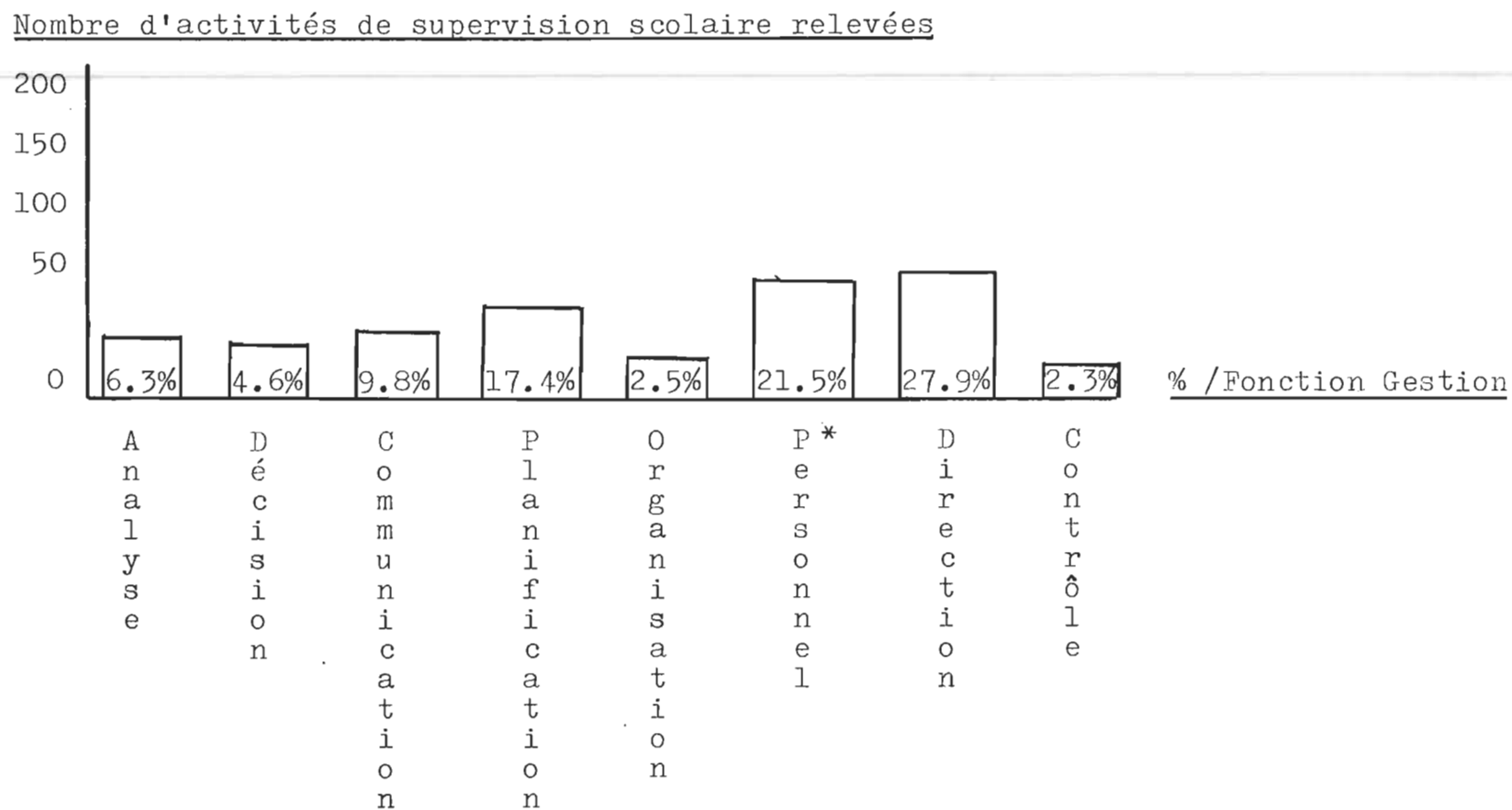
---

<sup>155</sup> C'est-à-dire par le biais de l'appellation et/ou définition de la fonction concernée.

<sup>156</sup> C'est-à-dire par le biais de l'appellation et/ou définition d'une ou l'autre des activités de gestion liées à la fonction de gestion concernée.

<sup>157</sup> Référent "Système de gestion en trois (3) dimensions". MCKENZIE, Alec. Page 8.

Figure 6. Diffusion des activités de supervision scolaire à travers les fonctions reconnues au système de gestion utilisé comme cadre de référence.



\* cf. à la note \* page 7.

supervision scolaire relevées traitant d'évaluation, nous ne pourrions pas, compte tenu de cette limitation, les présenter comme faisant partie de l'ensemble des activités de supervision scolaire servant à "influencer les personnes dans l'atteinte des buts pré-établis".<sup>158</sup>

Néanmoins, nous constatons, à tort ou à raison que l'amélioration de l'acte professionnel de l'ensemble des intervenants gestionnaires scolaires, concernés par les résultats de la présente, ne peut se réaliser pleinement sans le biais d'activités dont les préoccupations suite à des résultats obtenus, s'inspireraient des besoins respectifs et collectifs des individus en situation d'intervention. Ces activités présupposeraient une cueillette organisée et dirigée des informations en vue d'une utilisation subséquente, orientée vers l'amélioration des résultats devant permettre l'atteinte des buts pré-établis. De façon plus précise, nous croyons que l'évaluation pourrait devenir cette fonction de gestion complémentaire aux déjà-citées<sup>159</sup> permettant par le biais de ses activités d'augmenter l'efficacité et l'efficience des actions entreprises visant des fins utiles.

Néanmoins, nous reconnaissons que l'utilisation d'un autre modèle de gestion comme cadre d'analyse à la présente étude nous aurait peut-être permis d'illustrer

---

<sup>158</sup> Référent à la note 157.

<sup>159</sup> En l'occurrence, il s'agit des fonctions planification, personnel et direction. Référent à la page 228.

l'expression de la supervision scolaire suivant un cycle qui aurait explicitement compris les activités traitant d'évaluation.

Quoiqu'il en soit, l'ensemble des résultats obtenus par l'approche d'analyse utilisée nous permet de mettre en évidence que la supervision scolaire, dans son expression nord-américaine, semble se traduire, en général, par le biais d'une série d'activités reliées de près et de loin aux fonctions planification, personnel et direction d'un système de gestion traditionnel. C'est-à-dire, un système de gestion développé pour rencontrer les besoins du monde de l'industrie et de l'entreprise privée. Cependant, il faut préciser que la supervision scolaire s'exprime aussi par le biais d'activités reliées à l'évaluation. Cette nuance permet de replacer la notion de supervision scolaire dans un contexte où il devient plus facile de comprendre ses préoccupations, lesquelles nous semblent être d'améliorer l'acte professionnel des individus en situation d'intervention en se préoccupant, en plus de contrôler un produit fini, de profiler l'adéquation "résultats visés et ressources à utiliser". Se présentant de cette manière, les résultats que nous obtenons nous permettent de maintenir notre hypothèse de départ, à savoir que "le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel".

## 2. Les résultats en relation avec les objectifs de la recherche

Le premier objectif<sup>160</sup> de la présente étude s'énonçait comme suit: "concevoir un appareillage conceptuel qui illustrera de façon non équivoque les correspondances possibles entre les dimensions du système scolaire primaire et secondaire québécois et des activités de supervision scolaire exprimées dans un cadre de gestion".

L'appareillage conceptuel que nous entrevoyons, au terme de cette analyse, se compose de deux (2) types d'informations illustrées sur la matrice synthèse<sup>161</sup>. D'une part, nous y présentons un ensemble de données pour lesquelles nous avons précisé des interrelations. Il s'agit de l'information principale. Ces données se retrouvent sous les mentions "dimension du SSQ", "activités de supervision scolaire", ainsi que sous la liste des fonctions de gestion telles que présentées par McKenzie<sup>162</sup>. D'autre part, nous présentons une autre série de données constituant l'information de soutien. C'est-à-dire, des données qui viennent faciliter et préciser la lecture des relations illustrées par l'information principale. Cette information de soutien se retrouve

---

160 Référent à la page 5.

161 Référent de la page 197 à 225.

162 Référent de la page 197 à 225.

sous les colonnes "descripteurs", "nombre(s) d'auteur(s) sur 16", "code de référence" et "fonction dominante".

Bien que cet appareillage conceptuel présente un nombre important de données, nous lui reconnaissons quelques faiblesses. Ainsi, le lecteur averti ne sera pas sans constater un manque flagrant de relations entre l'expression de la supervision scolaire et la fonction de gestion "organisation". Sur ce point, nous désirons attirer l'attention du lecteur à l'effet que ni l'appellation, ni la définition de la fonction de gestion "organisation", telle que présentée par McKenzie<sup>163</sup>, n'a su, de façon convaincante, rallier le jugement de l'auteur de telle sorte qu'il puisse établir, aussi souvent qu'il l'aurait désiré, de relation entre l'expression de la supervision scolaire et ladite fonction de gestion. Toutefois, ceci étant dit hors contexte, nous soutenons qu'il y aurait pu y avoir plus de relations explicites entre l'expression de la supervision et l'organisation. Cependant, notre analyse procédant du système de gestion en trois (3) dimensions de McKenzie, nous n'avons pu établir le lien souhaité avec la fonction "organisation".

D'autre part, nous demeurons conscients de la lourdeur de l'appareillage conceptuel que nous présentons. Néanmoins, nous demeurons convaincu que les informations

---

<sup>163</sup> Référer à la page 8.



qu'il contient permettront une vision sinon plus claire, au moins plus grande, plus globalisante du travail d'un gestionnaire scolaire en situation d'intervention. Le lecteur devra l'utiliser à titre indicatif seulement.

Le deuxième objectif de la présente s'énonçait comme suit: "profiler la distribution des activités de supervision scolaire dans les fonctions reconnues à un système de gestion ainsi que dans les dimensions d'activités reconnues au système scolaire primaire et secondaire québécois".

Par rapport à un système de gestion, nous constatons<sup>164</sup> que des cent soixante-douze (172) activités de supervision scolaire relevées parmi l'ensemble des seize (16) auteurs retenus et traités pour la présente recherche, 11 (6.3%) semblent articuler explicitement leurs expressions par le biais de la fonction continue "analyse"; 8 (4.6%) de la fonction continue "décision"; 17 (9.8%) de la fonction continue "communication"; 30 (17.4%) de la fonction séquentielle "planification"; 4 (2.3%) de la fonction séquentielle "organisation"; 37 (21.5%) de la fonction séquentielle "personnel"; 48 (27.9%) de la fonction séquentielle "direction" et 4 (2.3%) de la fonction séquentielle "contrôle". Cependant, considérant le nombre

---

<sup>164</sup> Référer à la figure 6 page 230

important<sup>165</sup> d'activités de supervision scolaire uniques et/ou communes pour lesquelles nous n'avons pu déterminer de fonctions dominantes dans le cadre d'analyse utilisé, nous demeurons conscients que le profil pré-cité aurait pu être légèrement modifié.

Par rapport au système scolaire primaire et secondaire québécois, nous observons que des cent soixante-douze (172) activités de supervision scolaire relevées au terme de la présente recherche, 7 (4.6%) sont reliées à la dimension ou domaine "relation école-milieu", reconnues au système scolaire primaire et secondaire québécois; 46 (26.7%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "curriculum et apprentissage"; 4 (2.3%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "service aux étudiants"; 91 (52.9%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "personnel"; 7 (4.6%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "facilités physiques"; 14 (8.1%) sont reliées à la dimension ou domaine d'activités "évaluation".<sup>166</sup>

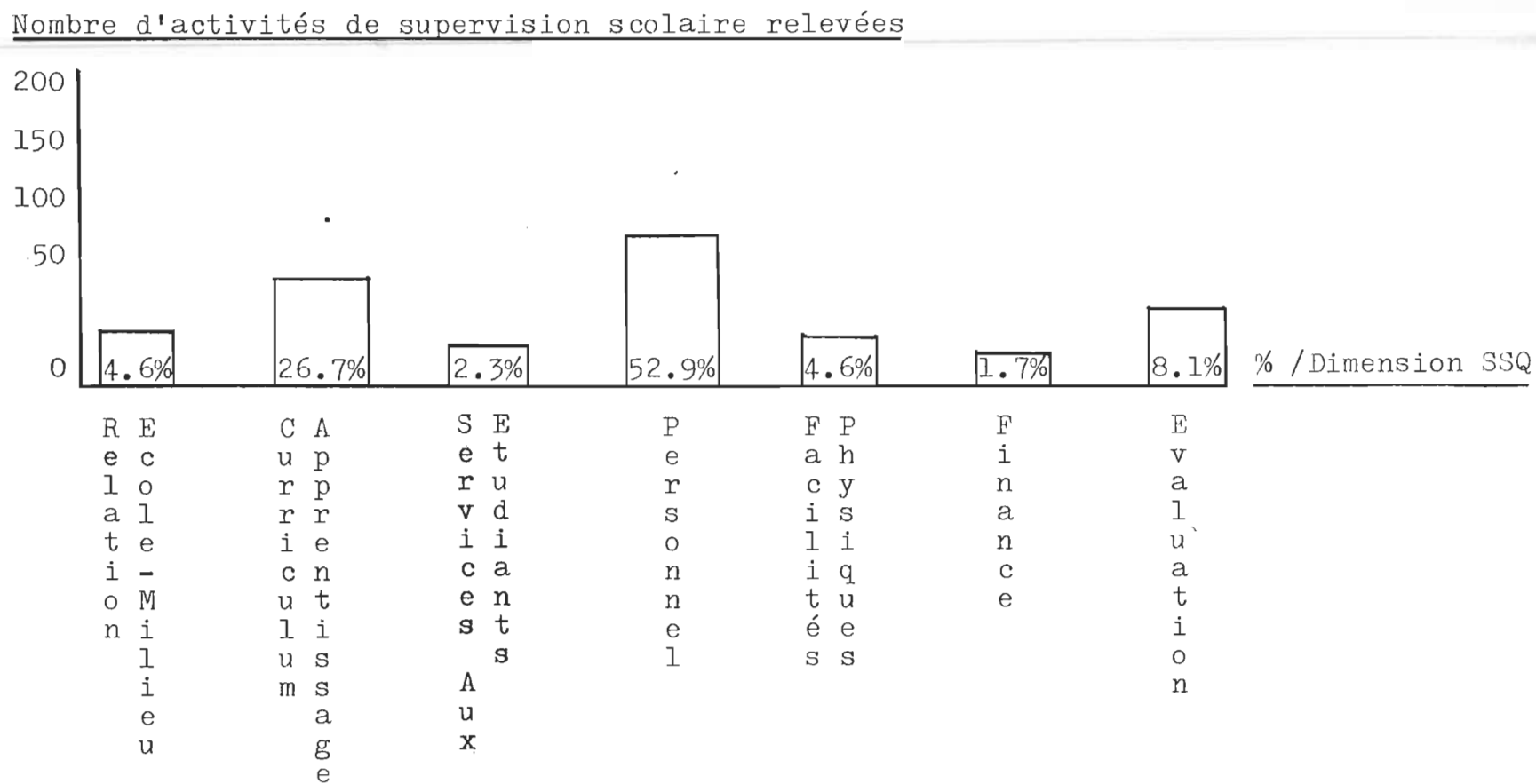
Sur la base des résultats pré-cités, nous constatons que la supervision scolaire, par le biais de ses activités se manifeste davantage au niveau des dimensions ou domaines

---

<sup>165</sup> Il s'agit de quarante (40) activités de supervision scolaire uniques et/ou communes (23.2%). Référez aux matrices synthèse de la page 197 à 225.

<sup>166</sup> Référez à la figure 7, page 237.

Figure 7. Diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions reconnues au SSQ.



d'activités "curriculum et apprentissage" et "personnel" que tous autres dimensions ou domaines d'activités reconnus au système scolaire primaire et secondaire.

Au long de ce quatrième chapitre, nous avons articulé les résultats à l'égard de l'hypothèse générale de la recherche ainsi qu'à l'endroit des deux (2) objectifs de départ. La partie qui suivra nous servira à présenter les conclusions que nous désirons apporter.

## CONCLUSION

Nous utiliserons la présente partie afin de présenter certaines constatations sur le déroulement et les résultats de notre étude. De plus, nous étalerons quelques recommandations, lesquelles nous croyons pertinentes afin que d'autres recherches complémentaires viennent ajouter aux efforts déjà consumés par la nôtre.

Bien que nous croyons judicieuse l'utilisation du système de gestion en trois (3) dimensions de McKenzie, comme cadre d'analyse à notre recherche, nous demeurons conscients qu'il serait possible de réaliser une telle recherche en utilisant un autre système de gestion comme cadre de référence. Il serait souhaitable, pensons-nous, de fondre quelques systèmes de gestion en un seul pouvant se caractériser par une plus grande quantité d'informations venant ainsi ajouter aux possibilités d'étaler l'expression de la supervision scolaire. Les résultats qu'il serait possible d'obtenir proposeraient probablement une image plus juste de l'expression de la supervision scolaire.

Néanmoins, les résultats obtenus au terme de la présente recherche permettent d'augmenter la recevabilité de l'hypothèse de départ<sup>167</sup>. En effet, nous constatons que la supervision

---

<sup>167</sup> L'hypothèse de départ stipulait que "le but de la supervision scolaire est l'amélioration de l'acte professionnel".

scolaire se préoccupe pour 17.4% de l'ensemble des activités relevées de la "formulation des idées" et pour 51.7%, "d'influencer les personnes dans l'atteinte des buts pré-établis".

De plus, sur la base des résultats obtenus, nous sommes maintenant en mesure de percevoir les objets de préoccupation de la supervision scolaire. Lors de la démonstration de la diffusion des activités de supervision scolaire dans les dimensions ou domaines d'activités reconnues au système scolaire primaire et secondaire québécois, nous avons pu observer que la supervision scolaire semblait se préoccuper en majeure partie de ce qui a trait à la dimension "curriculum et apprentissage" (26.7%) et à la dimension "personnel" (52.9%).

De façon relativement éloquente, les résultats obtenus rendent manifeste le lien existant entre l'expression de la supervision scolaire et la gestion. Dans les faits, plus de 76% des activités relevées (132 sur 172) retrouvent une correspondance possible avec une fonction de gestion telle que présentée dans le cadre d'analyse utilisé.

Cependant, nous désirons enjoindre le lecteur à demeurer prudent quant à l'utilisation des informations obtenues au terme de notre analyse. Celui-ci devra toujours garder en mémoire que l'ensemble des données que notre analyse a produite ne peuvent servir que d'indicatif et que d'autres recherches sont maintenant nécessaires afin d'augmenter la validité des résultats déjà atteint.

Plus que de reprendre l'approche d'analyse utilisée pour la présente, ceux qui désireront nous emboîter le pas et poursuivre l'investigation, devront diversifier les méthodes afin d'augmenter la vision globale que la nôtre a permis.

Maintenant plus que jamais, il ne suffit plus d'explorer de façon locale et continentale l'expression de la supervision scolaire en se satisfaisant des résultats que l'on peut obtenir. Plusieurs civilisations, autres que celles que nous avons tenté d'analyser, ont su développer depuis longtemps certaines approches conceptuelles permettant l'amélioration d'un geste professionnel dans le domaine de l'éducation. Aussi, ne reconnaissant qu'une valeur relative favorisant la spéculation aux résultats que permet notre étude, nous espérons que des recherches subséquentes les retireront de leur isolement factuel et tenteront de les généraliser à travers les expressions les plus évoluées de concepts différents issues de civilisations qui ont su conserver une attitude positive vis-à-vis l'amélioration de l'acte professionnel d'un gestionnaire des activités éducatives.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, Harold , DICKY, Frank  
1953 Basic Principles of Supervision. American Book Company.
- BLUMBERG, Arthur  
1974 Supervisors and Teachers a Private Cold War. California: McCutchan
- COGAN, Morris  
1973 Clinical Supervision. Boston: Houghton Mifflin Company.
- EVANS, Norman , NEAGLY, Ross  
1970 Handbook for Effective Supervision of Institution. New Jersey: Prentice-Hall.
- EYE, Glen , KREY, Robert , NETZER, Lanore.  
1971 Supervision of Instruction. Harper and Row Publishers.
- FEYEREISEN, Kathryn , NOVAK, Arlene , FIORINO, John  
1970 Supervision and Curriculum Renewal. New-York: Appleton Century Crofts, Educational Division Meredith Corporation.
- GOLDHAMMER, Robert  
1969 Clinical Supervision, Special Methods for Supervision of Teachers. H.R.W
- GWYNN, John  
1966 Theory and Practice of Supervision. Dodd, Mead and Cie.
- HARRIS, Ben  
1975 Supervisory Behavior in Education. New Jersey: Prentice Hall.
- HICKS, John  
1960 Educational Supervision in Principle and Practice. New-York: Ronald Press.
- JOMPHE, Gérald  
1979 Conception, application et évaluation d'un modèle de supervision des activités éducatives. Projet de recherche FCAC. Université du Québec à Trois-Rivières.
- 1979-80 Gestion du programme éducatif. Notes de cours SUS-6002. Université du Québec à Trois-Rivières.
- LUCIO, William , MCNEIL, John  
1969 Supervision a Synthesis of Thought and Action. McGraw-Hill.



- MARKS, James , STOOPS, Emery , KING STOOPS, Joyce  
1971 Handbook of Educational Supervision. Boston: Allyn and Bacon INC.
- MCKENZIE, Alec  
1969 The Management Process in 3-D. Harvard Business Review.
- NADEAU, Richard  
1981 Analyse comparative du phénomène de la supervision scolaire en vue d'en dégager un profil généralisé.  
Rapport de recherche. Université du Québec à Trois-Rivières.
- OLIVA, Peter  
1970 Supervision for Today's Schools. New-York: Crowell.
- POIRIER, Yves  
1971 Une analyse de facteurs administratifs au moyen d'une étude comparative des perceptions de ces facteurs par quinze (15) théoriciens de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite.  
Université d'Ottawa.
- REYNOLDS, Jeanne  
1971 Une analyse comparative du concept Line and Staff d'après différents auteurs ayant surtout traité de l'organisation et de l'administration scolaire. Thèse de doctorat inédite. Université d'Ottawa.
- STUFFLEBEAM, Daniel  
1974 Evaluation en éducation et la prise de décision. NHP.
- TURNER, Harold , UNRUH, Adolph  
1970 Supervision for Change and Innovation. Boston: Houghton Mifflin.
- WILES, Kimball  
1967 Supervision for Better Schools. New Jersey: Prentice-Hall.
- WILSON, Craig  
1969 Sociology of Supervision. Boston: Allyn and Bacon.